881202

1

2ej

UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE GRAPAS INDUSTRIALES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN

MIGUEL AFIF ORTIZ DE MONTELLANO
SERGIO AFIF ORTIZ DE MONTELLANO

MEXICO 1986

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

INDICE.

PAGINA

PROLOGO. VIII

INTRODUCCION. XI

CAPITULO I. PLANEACION DE LA INVESTIGACION. 1

1.1 Objetivos. 2

1.1.1 General. 2

1.1.2 Especificos. 2

1.2 Planteo del Problema. 3

1.3 Hipótesis. 3

1.3.1 Hipótesis General. 3

1.3.1.1 Variable Dependiente. 4

1.3.1.2 Variable Independiente. 4

1.3.2 Hipótesis Especificas. 4

1.4 Diseño de la Prueba. 5

1.4.1 Investigación Documental. 5

1.4.2 Investigación de Campo. 6

1.4.2.1 Delimitación del Universo. 7

1.4.2.2 Diseño de la Muestra. 8

1.4.2.3 Instrumento de Prueba. 8

1.4.2.4 Cuestionario. 9

1.4.2.5 Justificación del Cuestionario. 16

1.4.2.6 Limitaciones en la Aplicación del Cuestionario. 16

CAPITULO II. LA INDUSTRIA DE LAS GRAPAS. 17

2.1 Antecedentes e Importancia Económica. 18

2.2 Usos y Aplicaciones de las Grapas. 22

CAPITULO III. LA ORGANIZACION. 36

3.1 Definiciones e Importancia de la Organización. 37

3.2 Teorías de la Organización. 41

3.2.1 Teoría Clásica. 43

3.2.2 Teoría Neoclásica o Conductista. 44

3.2.3 Teoría de Sistemas. 45

3.3 Principios de la Organización. 47

3.4 Organización Formal. 49

3.5 Organización Informal. 52

3.6 Proceso y Planeación de la Organización. 55

3.7 Tipos de Organización. 64

3.7.1 Organización Lineal. 65

3.7.1.1 Ventajas de la Organización Lineal. 66

3.7.1.2 Desventajas de la Organización Lineal. 68

3.7.2 Organización Funcional o de Taylor. 69

3.7.2.1 Ventajas de la Organización Funcional. 72

3.7.2.2 Desventajas de la Organización Funcional. 73

3.7.3 Sistema de Organización Lineal y Staff. 74

3.7.3.1 Ventajas de la Organización Lineal y Staff. 76

3.7.3.2 Desventajas de la Organización Lineal y Staff. 76

3.7.4 Organización por Comités. 77

3.7.4.1 Tipos de Comités. 79

3.7.4.2 Funciones de los Comités. 81

3.7.4.3 Ventajas de la Organización por Comités. 83

3.7.4.4 Desventajas de la Organización por Comités. 84

3.7.5 Sistema de Organización Matricial. 85

3.7.5.1 Propósitos de la Organización Matricial. 88

3.7.5.2 Problemas que se presentan en la Organización Matricial. 90

3.8 Especialización y División del Trabajo. 91

3.8.1 Especialización. 92

3.9 Departamentalización. 93

3.9.1 Secuencia de la Departamentalización. 94

3.9.2 Tipos de Departamentalización. 95

3.10 Tramo de Control. 103

CAPITULO IV. LA AUTORIDAD EN LA ORGANIZACION. 106

4.1 Autoridad. Definición. 107

4.1.1 Fuentes de la Autoridad. 108

4.1.2 Límites de la Autoridad. 109

4.2 Tipos de Autoridad. 110

4.2.1 Autoridad Lineal. 111

4.2.2 Autoridad Staff o Asesora. 114

4.2.2.1 Staff Personal. 115

4.2.2.2 Staff Especializado. 118

4.2.3 Autoridad Funcional. 120

4.3 Relación entre Autoridad Lineal y Staff. 123

4.4 Delegación de Autoridad. 126

4.4.1 Principios de la Delegación. 131

4.5 Centralización y Descentralización de la Autoridad. 134

4.6 Poder e Influencia. 137

CAPITULO V. ANALISIS ORGANIZACIONAL. 142

5.1 Análisis Organizacional. Procedimientos. 143

5.2 Herramientas del Análisis Organizacional. 145

5.2.1 Cuestionario de Organización. 146

5.2.2 Descripción de la Posición. 147

5.2.3 Manual de Organización. 148

5.2.4 Organigrama. 150

5.2.4.1 Interpretación del Organigrama. 151

5.2.4.2 Clasificación de los Organigramas. 152

5.2.4.3 Contenido del Organigrama. 154

5.2.4.4 Tipos de Organigramas. 155

5.2.4.5 Ventajas del Uso de los Organigramas. 156

5.2.4.6 Desventajas del Uso de los Organigramas. 159

5.2.5 Diagramas de Procedimiento o de Flujo. 161

5.2.6 Carta de Distribución del Trabajo o de Actividades. 163

5.2.7 Análisis de Puestos. 164

CAPITULO VI. INVESTIGACION DE CAMPO. 166

6.1 Análisis e Interpretación de los Resultados. 167

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. 205

- Comparación de los Objetivos con los Resultados. 206
- Comparación de las Hipótesis con los Resultados. 208
- Conclusiones Generales. 210
- Recomendaciones. 213
- Bibliografía. 216

INDICE DE CUADROS.

CUADRO No.	TITULO	PAGINA
1	Estructura Organizacional.	50
2	Proceso de Organización.	56

3	Niveles Jerárquicos.	58
4	Organización Lineal.	67
5	Organización Funcional.	71
6	Organización Lineal y Staff.	75
7	Organización por Comités.	80
8	Organización Matricial.	86
9	Departamentalización por Funciones.	97
10	Departamentalización por Productos.	98
11	Departamentalización por Area Geográfica.	99
12	Departamentalización por Clientes.	100
13	Departamentalización por Equipos.	101
14	Departamentalización por Secuencia.	102
15	Autoridad Lineal.	112
16	Autoridad de Staff Personal.	116
17	Autoridad de Staff Especializado.	119
18	Autoridad Funcional.	121
19	Relación entre Autoridad Lineal y Staff.	125
20	Centralización y Descentralización de la Autoridad.	135
21	Organigrama Vertical.	157
22	Organigrama Horizontal.	157
23	Organigrama Circular.	158
24	Organigrama General de una Empresa Fabricante de Grapas Industriales.	160

PROLOGO

Este estudio ha sido llevado a cabo después de pensar y observar los problemas que se presentan en las empresas fabricantes de grapas industriales en México.

Por este motivo, se buscaron temas que lograran mejorar la estructura organizacional de estas empresas. Se encontró un tema que puede llevar a la satisfacción de las necesidades que requieren todos los empresarios que se dedican a este ramo, siendo èste el de: Organización Administrativa.

Como resultado de este estudio se obtendrà un informe sobre cómo se debe encontrar la estructura idònea para organizar una empresa fabricante de grapas.

Este servirà para que los empresarios tengan las bases necesarias para llegar a una toma de decisiones convenientes para el èxito organizativo de sus empresas.

Se desea expresar especial agradecimiento a la Universidad Anàhuac por su colaboración y a todas aquellas personas e instituciones que apoyaron la realización del presente trabajo.

Por último se agradece al Director de la Carrera L.A.E Leonardo Alfonso Verduzco Dávila, y muy especialmente al profesor y asesor Lic. José Balbino Villagra por su ayuda, consejos y conocimientos que proporcionó para la elaboración de esta tesis profesional.

INTRODUCCION

El objetivo de esta investigación es elaborar un trabajo que muestre al profesionista y al empresario, la importancia de contar con una organización adecuada para llegar a una estructura organizacional idónea que conduzca al logro de metas y objetivos de las empresas fabricantes de grapas industriales en México.

Para realizar este trabajo se ha tenido presente la opinión de gerentes, directores y altos ejecutivos de las empresas dedicadas a elaborar este producto basándonos principalmente en su experiencia.

El temario esta distribuido de la siguiente forma:

En el Capitulo I, se planea la investigación, se plantea el problema, se diseñan las hipótesis, se enuncian los objetivos, describiéndose la metodología a seguir y señalando las empresas a entrevistar.

El Capitulo II trata sobre los antecedentes de la industria de las grapas en México, destacándose su importancia económica y el uso y aplicaciones de las mismas.

El tema principal a tratar es el de la Organización y en el Capitulo III se encuentran los fundamentos principales,

teorias y principios; así como los tipos de organización, estableciendo sus ventajas y desventajas.

La autoridad juega un papel importante dentro de la organización y el Capitulo IV detalla desde su definición, pasando por los diferentes tipos de autoridad y la forma de delegarla, llegando a explicar la centralización y descentralización de la misma.

El Capitulo V es la última parte de la investigación documental. Trata sobre el análisis organizacional y se mencionan las herramientas que se deben de utilizar en todo tipo de organización como organigramas, manuales, diagramas, etc.

Finalmente en el Capitulo VI, se encuentra la investigación de campo, la cual se realizó entrevistando a las empresas y en ésta se analizan e interpretan los resultados.

Al final del estudio se anotan una serie de conclusiones y recomendaciones así como la bibliografía utilizada en el trabajo.

CAPITULO 1

PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

1.1 OBJETIVOS.

1.1.1 OBJETIVO GENERAL.

El objetivo general que se persigue en la presente investigación, es el de hacer patente la necesidad de contar con una estructura organizacional idónea para que las empresas fabricantes de grapas industriales logren sus metas y objetivos.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Establecer el proceso y la estructura organizativa idónea en las diferentes áreas de una empresa fabricante de grapas industriales.

2. Investigar qué tipos de organización se utilizan en estas empresas y analizar sus ventajas y desventajas.

3. Analizar el grado de autoridad y responsabilidad existente y su influencia dentro de la empresa.

4. Investigar cómo estas empresas delegan la autoridad a sus empleados y así conocer la forma como centralizan y descentralizan sus funciones.

5. Diferenciar las herramientas y técnicas de la Organización con el objeto de poder establecer las más adecuadas para lograr una organización exitosa.

1.2 PLANTEO DEL PROBLEMA.

Como se podrían evitar algunos problemas de Organización Administrativa, cómo la centralización de funciones y la deficiente delegación de autoridad y responsabilidad que surgen actualmente en las empresas fabricantes de grapas industriales situadas en el área metropolitana de la ciudad de México?

1.3 HIPOTESIS.

1.3.1 HIPOTESIS GENERAL.

Si las empresas fabricantes de grapas industriales contaran con una adecuada organización de acuerdo a sus metas y

objetivos, podrian evitarse algunos problemas dentro de su estructura organizacional como la centralización de funciones y la deficiente delegación de autoridad y responsabilidad.

1.3.1.1 VARIABLE DEPENDIENTE.

Podrian evitarse algunos problemas dentro de su estructura organizacional como la centralización de funciones y la deficiente delegación de autoridad y responsabilidad.

1.3.1.2 VARIABLE INDEPENDIENTE.

Si las empresas fabricantes de grapas industriales contaran con una adecuada organización de acuerdo a sus metas y objetivos.

1.3.2 HIPOTESIS ESPECIFICAS.

1. Si las empresas fabricantes de grapas industriales eligieran el tipo de organización adecuada, podrian

delegar la autoridad y responsabilidad de una forma más eficiente para lograr un mejor desempeño de funciones.

2. Las empresas fabricantes de grapas industriales podrían mejorar su estructura organizacional si se utilizaran correctamente las herramientas y técnicas de la organización.

1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA.

Con el objeto de probar o invalidar las hipótesis propuestas, y tratar de alcanzar los objetivos planteados, se llevará a cabo una investigación documental y una de campo.

1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL.

Para efectos de la presente investigación se recurrirá a bibliotecas y hemerotecas, con el fin de consultar libros y revistas especializadas sobre el tema a tratar, principalmente a la Biblioteca de la Universidad Anáhuac e Iberoamericana, la Biblioteca Benjamin Franklin, y la

Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Para la integración ordenada de los datos se utilizarán bibliografías de los libros a consultar, conteniendo los datos necesarios para la identificación de dichos libros.

También se utilizarán fichas de investigación, conteniendo los datos que, en relación a algún tópico, se encuentren al leer un determinado libro o revista, así como fichas de trabajo en las cuales se anotarán ideas en general o puntos de vista en relación a algún tema de investigación.

1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO.

Consiste en la recopilación de los datos que se obtendrán directamente de las empresas sujetas a la investigación.

Para la obtención de la información necesaria que permita ayudar a probar o invalidar las hipótesis, se realizará una investigación de campo utilizando cuestionarios con un mínimo de 20 preguntas que se aplicarán a los directores y ejecutivos de las empresas fabricantes de grapas industriales.

1.4.2.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO.

Para efectos de este estudio, se tomó como universo a las diez empresas fabricantes de grapas industriales que existen actualmente en el Distrito Federal y en el área metropolitana de la ciudad de México, siendo éstas las siguientes:

ACCO MEXICANA, S.A. DE C.V.

ACEGRAPAS FIFA, S.A.

ALENGRAPA, S.A.

BACO, S.A.

FAG, S.A.

GRAPAS MEXICANAS, S.A.

GRAPAZ, S.A.

ENGRAPADOS TECNICOS, S.A. DE C.V.

MEXICANA DE ALAMBRES LAMINADOS (MALSA).

TEXTRON, S.A. DE C.V. (DIVISION BOSTITCH)

Fuente: Cámara Nacional de la Industria de la Transformación. CANACINTRA. Directorio de Socios 1984 - 1985.

1.4.2.2 DISEÑO DE LA MUESTRA.

Debido a lo reducido del Universo, se ha decidido entrevistar a todas las empresas fabricantes de grapas industriales que existen en la ciudad de México.

1.4.2.3 INSTRUMENTO DE PRUEBA.

El instrumento de prueba a utilizarse, será el cuestionario, el cual va a contener un conjunto de preguntas que serán previamente estudiadas y ubicadas conforme a un orden lógico, para obtener así la información de campo deseada.

1.4.2.4 CUESTIONARIO.

UNIVERSIDAD ANAHUAC

Escuela de Contaduría y Administración

NOMBRE DE LA EMPRESA:_____

DIRECCION:_____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:_____

PUESTO QUE OCUPA:_____

1. Cuenta su empresa con un organigrama?

   Si ( )

   No ( )

2. Conoce el organigrama todo el personal que labora en su empresa?

   Si ( )

   No ( )

3. Cuenta su empresa con un manual de organización?

   Si ( )

   No ( )

4. Si la respuesta es Si; Quiènes conocen este manual?

a) La gerencia ( )

b) Los jefes de cada departamento ( )

c) Todo el personal ( )

5. Cuànto tiempo hace que se creò este manual?

a) Menos de un año ( )

b) De 2 a 6 años ( )

c) De 6 a 10 años ( )

d) Màs de 10 años ( )

6. En su opiniòn, Cuàl es el tipo de organizaciòn que se adapta mejor a su empresa?

a) Organizaciòn lineal ( )

b) Organizaciòn funcional ( )

c) Organizaciòn lineal-staff ( )

d) Organizaciòn por comitès ( )

e) Organizaciòn matricial ( )

7. Cuàl de los siguientes beneficios que aporta una organizaciòn formal dentro de su empresa se adapta

mejor al tipo de organización que usted utiliza?

a) Lograr los objetivos de la empresa en una forma eficaz y con el mínimo de esfuerzo ( )

b) Eliminar la duplicidad de funciones ( )

c) Asignar la responsabilidad y autoridad adecuadas a los miembros de la organización ( )

d) Establecer canales de comunicación adecuados ( )

8. El personal de su empresa tiene una labor específica?

Sí ( )

No ( )

9. Señale bajo cuál de los siguientes tipos de departamentalización está organizada su empresa:

a) Por funciones ( )

b) Por productos ( )

c) Por área geográfica ( )

d) Por clientes ( )

e) Por procesos ( )

f) Por tiempo ( )

10. Señale usted de; Cuàntos subordinados piensa que debe de ser el tramo de control de un supervisor de acuerdo a su empresa?

a) De una a tres personas ( )

b) De cuatro a seis personas ( )

c) Màs de seis personas ( )

11. Cuàl de estos factores considera màs importante en la determinaciòn de un tramo de control?

a) Tamaño de la empresa ( )

b) Tipo de organizaciòn ( )

c) Niveles jeràrquicos ( )

d) Habilidad y responsabilidad del supervisor ( )

12. En su empresa, Los subordinados responden a las òrdenes de un solo jefe?

Si ( )

No ( )

13. En su empresa estàn claramente definidas las funciones de cada nivel jeràrquico?

Si ( )

No ( )

14. Qué criterio prevalece dentro de su empresa en cuanto a la delegación de autoridad?

a) Delegar un mínimo de autoridad ( )

b) Delegar tanto cuanto sea posible ( )

c) No delegar autoridad ( )

15. Dentro de su empresa, Es la responsabilidad exigida por el jefe, igual a la autoridad delegada al subordinado?

Sí ( )

No ( )

16. Cuál de los siguientes factores considera usted que es el más importante para lograr una delegación exitosa?

a) Determinar los objetivos que se deseen alcanzar ( )

b) Asignar deberes y delegar autoridad ( )

c) Seleccionar al subordinado ( )

d) Establecer los controles necesarios ( )

17. Quién toma las decisiones dentro de su empresa.

a) El consejo de administración ( )

b) El gerente o director general ( )

c) El gerente de cada área ( )

d) El jefe de cada departamento ( )

e) Otro _____

18. Marque con una "X", en qué grado se realizan las funciones dentro de su empresa?

Centralizada en los niveles altos				Descentralizada en los niveles bajos
1	2	3	4	5

19. Cuál de los siguientes factores externos es el que más afecta a la organización de su empresa?

a) Tecnología ( )

b) Condiciones económicas ( )

c) Fuerzas sociales y culturales ( )

d) Leyes y reglamentaciones ( )

e) Otros _____

20. Si se realizara un cambio de organización en su empresa; Con qué enfoque lo haría?

a) Cambiando la estructura de su empresa ( )

b) Realizando cambios tecnológicos ( )

c) Cambios de actitud en el personal ( )

d) Otros _____

1.4.2.5 JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO.

PREGUNTA No.	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS					HIPOTESIS GENERAL	HIPOTESIS ESPECIFICAS	
		1	2	3	4	5		1	2
1						x			x
2						x			x
3						x			x
4	x					x			x
5						x			x
6	x			x			x		
7	x		x						
8	x				x			x	
9	x		x					x	
10				x			x		
11				x			x		
12				x			x		
13	x		x						
14					x		x	x	
15					x		x	x	
16	x				x			x	
17					x		x		
18					x		x	x	
19	x						x		
20	x						x		

1.4.2.6 LIMITACIONES EN LA APLICACION DEL CUESTIONARIO.

Uno de los problemas afrontados al realizar las entrevistas, fue que los entrevistados disponian de poco tiempo y se negaban a dar información estadística de la empresa.

CAPITULO II

LA INDUSTRIA DE LAS GRAPAS

2.1 ANTECEDENTES E IMPORTANCIA ECONOMICA.

Sin que se pretenda fijar exactamente la fecha en que aparece la industria de grapas en México, se puede decir que se remonta a unos cuarenta años y que empezó solamente con la fabricación de grapas estándar que son las que se utilizan comúnmente en engrapadoras de escritorio.

La fabricación a nivel nacional de este tipo de grapa, fue iniciada por una pequeña empresa en el año de 1948 y con una sola máquina en su departamento de producción. Esta empresa, después de haber realizado estudios sobre las necesidades de consumo del mercado, determinó que su producción era insuficiente para cubrir la demanda nacional, por lo que gran parte tenía que ser importada.

Como consecuencia de su crecimiento y en razón a su posición económica, esta pequeña industria adquirió más maquinaria, con el fin de aumentar su producción para tratar de satisfacer las necesidades del mercado nacional en lo referente a este producto.

Se debe mencionar que en el año de 1965 se cerró la frontera, prohibiéndose la importación de grapas estándar,

ya que la producción de esta primera empresa y de otras que poco a poco habían surgido, era suficiente para cubrir la demanda del mercado nacional.

Con el tiempo, el progreso natural del país originó la consecuente evolución de esta industria, creándose nuevas y numerosas necesidades en lo que respecta a engrapado, cosido y clavado; se hicieron indispensables por lo tanto, nuevos tipos de grapas.

Nació así la fabricación de grapas de tipo industrial, teniendo como objetivo principal la industria de muebles, una de los más fuertes consumidores de este producto y que hasta la fecha, representa uno de los renglones más importantes de esta industria.

Posteriormente al darse cuenta del incremento y enorme diversificación de las aplicaciones del producto, se realizaron importantes inversiones en maquinaria para la fabricación de las grapas requeridas en el cerrado de cajas de cartón corrugado.

En la actualidad, estas empresas cuentan con técnicas avanzadas y un equipo suficiente que la capacitan para satisfacer las necesidades del mercado nacional, en las diversas aplicaciones del engrapado, cosido y sujetado.

IMPORTANCIA ECONOMICA.

Existen actualmente 10 empresas que se dedican a la fabricación de grapas estándar e industriales y a la distribución de las engrapadoras para manejar el producto.

En conjunto estas empresas cuentan con un capital social invertido que alcanza un total aproximado entre mil y mil quinientos millones de pesos. Las fábricas de grapas se encuentran localizadas en el Distrito Federal y el área metropolitana de la ciudad de México, algunas cuentan con bodegas y representantes en los principales estados de la República.

Un gran número de personas son las que participan en la fabricación de grapas estándar e industriales, actualmente 900 personas, entre directores, empleados y obreros son los que se dedican a fabricar y vender este producto.

Debido a la capacidad organizativa y al empeño que los trabajadores demuestran al fabricar las grapas, en conjunto estas empresas logran ventas anuales de dos mil quinientos millones de pesos. Esto da como resultado el hecho de que un gran sector del país sea beneficiado, ya que la clientela

de este producto es grande, siendo los principales consumidores los siguientes:

- Papelerias y distribuidores de articulos de oficina.
- Industria mueblera.
- Industria del calzado.
- Industria de las artes gràficas.
- Industria automotriz.
- Industria colchonera, etc.

A la vez que estas empresas ofrecen beneficios a sus empleados y trabajadores, tambièn ofrecen beneficios a otras empresas ya que son grandes consumidores de acero, materia prima indispensable para la fabricaciòn de las grapas. Aproximadamente al año estas industrias gastan en la compra de acero alrededor de mil millones de pesos, lo que representa un fuerte ingreso para la industria siderùrgica.

El futuro de estas empresas es favorable, ya que el producto es necesario y la demanda de èste aumenta frecuentemente, ademàs algunas empresas fabricantes de grapas ya exportan sus productos a otros paises.

En general esta es la importancia econòmica de estas

empresas, gracias a la fabricación de las grapas tanto directores, empleados, trabajadores, proveedores y consumidores obtienen grandes beneficios.

2.2 USOS Y APLICACIONES DE LAS GRAPAS.

Se puede observar un enorme incremento en la demanda del producto que nos ocupa, ya que los usos y aplicaciones en el campo del engrapado en general se han diversificado en forma tal que ya es muy grande el número de industrias que de una u otra forma necesitan de este producto.

A continuación, en orden alfabético y en forma breve, se mencionan los principales usos y aplicaciones del campo de las grapas:

1) Alfombras y Tapetes.

   a) Lavado y teñido de alfombras y tapetes.
      Se sujetan a un bastidor de madera para evitar encogimientos en los procesos de secado.

   b) Cerchas para la colocación de alfombras y tapetes.

Facilitan la colocación de alfombra o el tapete.

c) Colocación de alfombras y tapetes en casa habitación, oficinas, salas de exhibición, teatros, etc., con o sin ayuda de cerchas.

2) Apiarios (Colmenas).

a) Cajones para apiarios.

b) Marcos de producción de miel y cera y reproducción de abejas.

3) Astilleros y Diques secos.

a) Fabricación y reparación de lanchas, yates, veleros, barcos pesqueros, etc.

4) Ataúdes (Fabricantes).

a) Armado.

b) Acojinado de interiores.

5) Automóviles y Camiones.

a) Tapizado de paneles interiores de puertas.

b) Fijación de toldos interiores.

c) Unidades de resortes para asientos y respaldos, que son clips o grapas abrazaderas que unen entre sí alambres y los sujetan firmemente.

d) Colocación de sisales o arpilleros para dar mullidez a asientos y respaldos.

e) Armado de cajoneras o cajuelas de guantes.

6) Aviones.

a) Cascos de madera para asientos.

b) Las demás aplicaciones mencionadas en el punto No. 5.

7) Cajas de Cartón (Fábricas).

a) Armado de plantillas o patrones, con todos sus componentes, sobre papel kraft.

b) Fijación de plantillas o patrones armados a los

tambores de impresión.

8) Calzado (Fabricantes y Reparadores).

a) Suajeado de cortes.

b) Fijación de la planta a la horma (sustituye a la tachuela y al martillo).

c) Montado y centrado de cortes.

d) Fijación de forros a las hormas.

e) Clavado de enfranques.

f) Fijación de costillas.

g) Fijación y clavado de cercos.

h) Unión de bajos - tacones (falsos) a los tacones de hule para calzado de hombre.

9) Casas Móviles y Coches - Habitación (fabricantes).

a) Pisos.

b) Paredes.

c) Techos.

d) Terminado de interiores, etc.

10) Colchones y Box Springs (Fabricantes y Reparadores).

a) Colchones de resorte cilíndrico embalsado.

b) Bases y bastidores para Box Springs.

c) Fijación de resortes a bases de cama, Box Spring (llamados también cajones de resortes).

d) Tapizado de box springs.

e) Cascos de cabeceras de cama.

f) Tapizados de cabeceras de cama.

g) Respaldos o forros de fibracel, cartón, tela para cabeceras.

11) Complementos Electrónicos.

a) Bobinas para radios, televisores y aparatos electrónicos en general.

b) Circuitos impresos y no impresos.

c) Collarines, manguitos y casquillos.

12) Construcción.

a) Cimbra y estructura de madera para colados.

13) Corte y Confección.

a) Departamento de corte.

b) Etiquetado de prendas.

c) Bujetado de etiquetas.

14) Curtidurías y Peleterías.

a) Curtido y raspado de pieles.

b) Teñido y secado de pieles.

c) Fabricación de guantes y otras prendas de piel.

15) Decoración y Exhibidores (Display).

a) Decoración de aparadores y vitrinas exhibidoras.

b) Preparación de moños, flores y adornos en general.

c) Armado y decoración de exhibidores, repisas y estanterías.

d) Armado de marcos y bastidores.

e) Instalación y decoración de puestos de ferias y exposiciones.

16) Empacadoras y congeladoras de carnes frías, embutidos, aves, mariscos, etc.

a) Sellado de envases o bolsas de plástico.

17) Empaques de cartón para embarques y almacenes de productos terminados, etc.

a) Armado y cerrado de cajas de cartón corrugado.

b) Cerrado de fondos de cajas de cartón.

c) Cerrado de tapas y cerrado simultáneo de tapas y fondos de cartón corrugado.

d) Armado de cojinetes y divisores de cartón corrugado.

e) Cerrado de bolsas de malla plástica.

f) Encartonado de bolsas de celofán y plástico.

18) Empaques de madera para embarques.

a) Huacales, rejillas y embalajes de madera, etc.

b) Armado de cajas, cajones y costados de madera.

c) Armado de cajas de madera para refrescos.

d) Forros interiores de empaques de madera, etc.

19) Encuadernación de libros y revistas.

a) Encuadernados planos.

b) Engrapados de lomo o caballete.

20) Escobas y cepillos.

a) Unión del mango con el conjunto de cerdillas de las escobas.

b) Fijación de cerdillas de escobas y cepillos, a su base correspondiente.

21) Estuches de fantasía o cajas de lujo.

a) Armado de marcos y bastidores.

b) Fijación de tapas y fondos.

c) Tapizado de interiores.

22) Ganchos de madera para ropa.

a) Armado de los ganchos.

23) Guantes para obreros.

a) Plantillas protectoras tipo malla.

24) Instalaciones.

a) Fijación de cables y alambres para instalaciones eléctricas de alarmas, timbres, antenas telefónicas, aparatos de A.M., F.M., etc.

b) Colocación de losetas y plafones acústicos.

25) Juguetes y muñecas.

a) Fabricación de juguetes de madera.

b) Fabricación de juguetes de plástico.

c) Fabricación de muñecos, etc.

26) Maniquíes (Armado).

27) Marcos para cuadros.

a) Armado, clavado, etc., de marcos para pintura y fotografía.

b) Armado de cuadros o bastidores para el monto de telas.

28) Muebles de acero.

a) Armado de cascos para sillas, sillones y bancos de acero (asientos y respaldos).

b) Cascos de asientos y respaldos de butacas de cine y teatro.

c) Fijación y clavado de unidades de resortes a bastidores, para asientos y respaldos.

29) Muebles de madera.

a) Cascos:

1. Cascos para asientos y respaldos de sillas, bancos y bancas de madera.

2. Cascos - base y respaldos de sillones de sala y sofás.

3. Cascos - costado de sillones de sala de madera.

b) Armazones y Bastidores:

1. Preparación y armado de consolas y gabinetes, aparadores y vitrinas, roperos, closets y canceles; estuches de fantasía o cajas de lujo, cómodas y tocadores; escritorios y archiveros, cajones, mesas enchapadas, barras y cantinas, libreros, exhibidores de mercancía, marcos y bastidores en general; plataformas de carga y estiba, etc.

c) Clavado de tirillas y refuerzos, molduras y adornos, armazones y bastidores:

1. Tirillas a modo de guía de cajones para soportar entrepaños de fibracel, triplay, cristales, lunas, etc.

d) Cajones:

1. Armado de costados de cajones.

2. Fijación de fondos de cajones.

e) Forrado (respaldos o fondos de muebles).

1. Colocación de respaldos de fibracel, triplay o cartón.

2. Colocación de fondos de fibracel, triplay o cartón.

f) Tapicería de muebles, sofás, sillas, taburetes, etc.

g) Sisales o arpilleras, enresortados, etc.

30) Muebles de tubo.

a) Cascos.

b) Armazones y bastidores.

c) Enchapados.

d) Forrado (respaldo y fondos).

e) Enresortados.

31) Oficinas.

a) Sujeción de papeles (principal aplicación).

32) Persianas (fabricación y reparación).

a) Persianas venecianas.

b) Persianas de carrete o enrollado.

c) Persianas o celosías de visillos.

33) Petacas, velices y baúles.

a) Armazón de cartón comprimido y triplay para velices y petaquillas.

b) Tapicería o forrado de interiores.

34) Publicidad.

a) Elaboración de anuncios en madera y lámina.

b) Elaboración de anuncios en madera y tela.

c) Elaboración de carteleras.

d) Colocación del material antes mencionado.

e) Colocación de cartulinas de publicidad.

35) Taxidermistas.

a) Preparación y montado de animales disecados.

34) Tintorerías (lavado y desmanchado de prendas).

a) Engrapado de etiquetas para la identificación de prendas.

CAPITULO III

LA ORGANIZACION

3.1 DEFINICIONES E IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION.

La Organización representa una de las partes más importantes en la vida de cualquier empresa, siendo a su vez, un elemento básico para su desarrollo y buen funcionamiento. La organización es un proceso encaminado a un fin, organizar consiste en realizar una serie de actividades humanas y después coordinarlas en tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola para lograr un propósito común.

Para conocer ampliamente qué es organización, se darán algunas definiciones básicas de varios estudiosos en la materia:

El término organizar de acuerdo con la definición del Diccionario de la Real Academia Española significa: establecer o reformar una cosa, sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla.

Para Samuel Romero la organización es: "Coordinar las actividades de todos los individuos que forman parte de una institución para el mejor aprovechamiento de los elementos materiales, económicos y humanos, en la realización de los

fines que la propia institución persigue". (1)

Según Gómez Morfín: "Organización es una función básica del proceso administrativo, que consiste en crear la estructura más adecuada para realizar el bien común de una empresa o institución, mediante el esfuerzo coordinado de un grupo de personas". (2)

Ernest Dale define a la Organización como: "Un proceso de determinar qué es lo que debe hacerse, si ha de lograrse una finalidad dada: dividir las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñadas por una persona y suministrar los medios para la coordinación, de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros". (3)

Para Sisk y Sverdlik la Organización es: "Un proceso de

---

(1) Romero Betancourt, Samuel. Principios Fundamentales de la Administración de Empresas, pág. 54.

(2) Gómez Morfín, Joaquín. La Administración Moderna y los Sistemas de Información, pág. 57.

(3) Dale, Ernest. Organización, pág. 9.

estructurar o arreglar las partes de la organización". (4)

Koontz y O'Donnell dicen que Organizar es: "El establecimiento de una estructura definida de funciones a través de la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada una de sus partes, la delegación de autoridad para llevarlas a la práctica y la coordinación de autoridad e interrelaciones informales, horizontales y verticales en la estructura organizacional". (5)

Agustín Reyes Ponce dice que Organización es: "La estructuración 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 eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (6)

Isaac Guzmán V., define a la Organización como "La

---

(4) Sisk, H. y Sverdlik, M. Administración y Gerencia de Empresas, pág. 206.

(5) Koontz y O'Donnell. Management, pág. 71.

(6) Münch G., Lourdes y García M., José. Fundamentos de Administración, pág. 107.

coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue". (7)

Reuniendo los conceptos de las definiciones anteriores, se puede decir que la organización comprende:

- Personas que trabajan en una empresa.
- Cargos respectivos que ocupan.
- Jerarquía de autoridad y responsabilidad que ejercen esas personas individualmente.
- Estructuras de las relaciones de unas y otras.
- Mecanismos a través de los cuales coordinan sus actividades.

Una vez señalados los puntos fundamentales que conforman la definición de organización se mencionará una definición propia:

---

(7) Münch G., Lourdes y García M. José. Ob. Cit., pág. 107.

La organización consiste en estructurar y ordenar una serie de actividades que realizan los individuos, estableciendo jerarquías de autoridad y responsabilidad en el desempeño de sus funciones, aprovechando al máximo los recursos materiales, técnicos y humanos con el objeto de obtener el logro de los objetivos y metas planteados por la empresa.

Se puede mencionar, que la organización por sí misma, no logra materialmente el objetivo, sino que pone en orden los esfuerzos y formula el armazón adecuado y la posición relativa de las actividades que se habrán de desarrollar.

La organización es una función fundamental de la administración. No es un fin en sí misma sino un medio para alcanzar el fin.

La organización es necesaria cuando dos o más personas deban combinar sus esfuerzos hacia el mismo fin por lo que se debe definir adecuadamente su estructura.

3.2 TEORIAS DE LA ORGANIZACION.

"La teoría de la organización es el cuerpo de conocimientos,

incluidas las hipótesis y proposiciones, derivado de un campo de estudio definible al cual se le puede llamar ciencia". (8)

Las primeras contribuciones a la teoría de la organización tuvieron una orientación funcional, o sea, se concedía especial atención al problema del diseño funcional eficiente; el procedimiento más antiguo de organización en una empresa, consistía en que primero se conseguía a las personas y después se consideraban sus puestos y jerarquía; el procedimiento más nuevo consiste en determinar los requisitos funcionales de la empresa y entonces obtener las capacidades humanas adecuadas para la asignación de diversas responsabilidades.

Se puede observar que en el transcurso del tiempo la investigación ha dado origen a una gran variedad de teorías relativas a la organización, pero hasta la fecha no hay una teoría universal de la misma.

Se mencionará en forma breve cada una de las teorías de organización más importantes.

---

(8) Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E. Organization and Management, pág. 9.

3.2.1 TEORIA CLASICA.

Enfatiza la ejecución del trabajo racionado y eficiente, y el desequilibrio en el tamaño de los diferentes departamentos.

La estructura es básica, ya que implica un arreglo lógico de las funciones a través de un modelo, haciendo hincapié en el tramo de control.

La teoría de organización clásica consta de catorce principios elementales, de los cuales la mayoría fueron expuestos por Henry Fayol, un industrial de origen francés.

Ernest Dale menciona que "el primero de los principios clásicos es el concerniente al objetivo". (9) Bajo este principio, cada unidad, en la empresa, debe dirigir sus esfuerzos y tener un propósito de tal manera que contribuyan al logro de los objetivos generales.

---

(9) Dale, Ernest. Organización, pág. 25.

3.2.2 TEORIA NEOCLASICA O CONDUCTISTA.

Esta teoría trata de corregir las desviaciones de la teoría clásica. Se da atención al comportamiento individual y colectivo sobre la empresa, al reconocimiento de los grupos informales dentro de la misma y a los perfeccionamientos para mejores procesos sucesivos y funcionales. Los pensadores conductistas pretenden dar una mayor importancia a la autorrealización de los individuos, haciendo del trabajo una actividad interesante y motivante.

De la misma manera procuran que los empleados tengan mayor participación en el funcionamiento de la empresa y en la toma de decisiones. Argyris considera: "Al empleado se le debe otorgar poder en lo referente a su propio ambiente de trabajo y, por lo tanto, debe dársele responsabilidad, autoridad y creciente control sobre la toma de decisiones que afecten su ambiente de trabajo inmediato. Debe llegar a ser autorresponsable". (10)

Más que nuevas técnicas, la contribución de la teoría

---

(10) Dale, Ernest, Ob. Cit., pág. 36.

conductista a la práctica administrativa consiste primordialmente en producir nuevas apreciaciones. Como ejemplo de esta teoría desarrollada por Frederick Herzberg en la que señala la manera en que la estructuración de los puestos puede ser utilizada para la motivación.

En realidad, la mayor parte de la investigación de los conductistas en materia de organización parece apoyar la idea de que el esfuerzo aportado será mayor a medida que el diseño de los diferentes puestos se haga con el objeto de que cada persona tenga un trabajo completo de cuyos resultados sea responsable.

3.2.3 TEORIA DE SISTEMAS.

Esta teoría se refiere a que, "eventualmente, los efectos de los cambios organizacionales y la más efectiva forma de organización para una situación dada pueden ser predeterminados". (ii)

Es un enfoque que ve los problemas de organización como una

(ii) Koontz, H. y O'Donnell, C. Management, pág. 435.

cuestión de organizar un sistema.

En general se puede hablar de un sistema como un conjunto de elementos, mismos que interrelacionados entre sí forman una coherente unidad. Los representantes de esta teoría como Chester I. Barnard, consideran a la empresa como un sistema económico-social, con la particularidad de que persigue un objetivo definido y predeterminado.

Un sistema está compuesto por subsistemas, y la capacidad de éstos últimos contribuye necesariamente a la capacidad del sistema total que requiere cambios correspondientes en los subsistemas.

El sistema total (empresa) está integrado por partes componentes y de acuerdo al enfoque de sistemas de la teoría de la organización, éste está formado por las siguientes partes:

1) El individuo.
2) La organización formal.
3) La organización informal.
4) La personalidad de los miembros.
5) El ambiente físico del trabajo.

3.3 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION.

Basàndose en las experiencias de Henry Fayol, dió a conocer catorce principios o guías generales que deben considerarse para obtener resultados objetivos en cuanto a organización.

1) División del Trabajo. Asignar a cada persona tareas, con el fin de lograr mayor eficiencia en la realización del trabajo.

2) Autoridad y Responsabilidad. La autoridad consiste en mandar y ser obedecido; la responsabilidad se refiere al cumplimiento de la tarea. Este principio se relaciona con el anterior, ya que la división del trabajo supone una delegación de autoridad y responsabilidad.

3) Disciplina. Es el conjunto de reglas o normas de conducta que rigen las relaciones internas.

4) Unidad de Mando. Significa que los subordinados deben recibir órdenes de un solo jefe y sólo a él deben reportar.

5) **Unidad de Dirección.** Un solo programa y un solo jefe para un grupo de actividades cuyo objetivo sea común; este objetivo está proyectado para asegurar la coordinación.

6) Subordinación de lo particular a lo general.

7) Remuneración. Se refiere al pago justo y equitativo por el trabajo realizado.

8) Centralización y descentralización de la autoridad.

9) Jerarquía. La cadena de mando debe ser tan corta como sea posible para lograr mayor rapidez en la comunicación.

10) Orden. Descomponiendo el orden en material y social, Fayol sigue el famoso refrán que dice "un lugar para cada cosa (persona), y cada cosa (persona) en su lugar".

11) Equidad. Todo superior o todo aquél que tenga mando en una empresa debe ser justo y equitativo.

12) Estabilidad del Personal. Dar oportunidades al

personal para que aprenda, se capacite, y se estabilice dentro de la empresa.

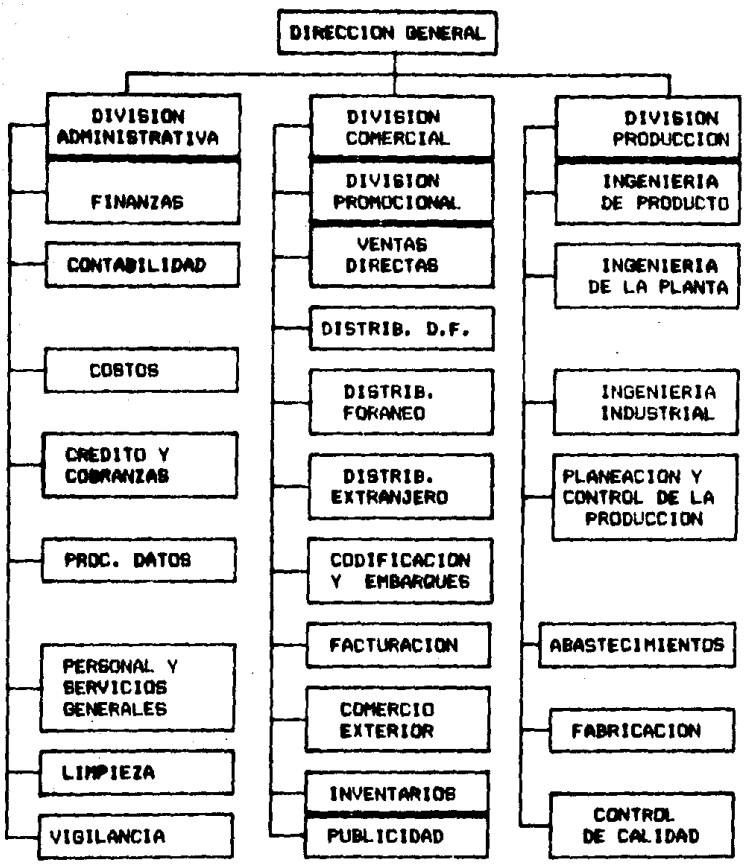
13) Iniciativa. Comprende la creatividad y la ejecución del plan.

14) Espíritu de Grupo. Enfatiza la necesidad del trabajo en grupo y la importancia de la comunicación para lograrlo.

3.4 ORGANIZACION FORMAL.

Es un mecanismo o estructura que permite a las personas trabajar conjuntamente en forma eficiente.

Cada miembro, dentro de la organización formal, puede contribuir de manera más eficiente a su trabajo para la consecución del objetivo primordial, si conoce de manera específica cuál es el trabajo que va a administrar, quién lo va a ayudar, a quién debe de reportar y qué miembros pertenecen a su grupo de trabajo.



CUADRO No. 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Fuente: Münch G., Lourdes y Garcia M., José. Fundamentos de Administración, pág. 115.

La organización formal es la estructura planeada, la cual está constituida por los patrones de las relaciones y obligaciones formales, por la descripción de puestos, las reglas formales, las políticas de operación, etc. Típicamente se presenta por un organigrama y se incluye en los manuales de organización, descripciones de puestos y otros documentos formalizados.

La organización formal de la empresa tiene como objetivos los siguientes:

1) Permite al administrador, la consecución de los objetivos primordiales de la empresa en la forma más eficaz y con el mínimo esfuerzo, a través de un grupo de trabajo, con una fuerza dirigida.

2) Eliminar duplicidad de trabajo.

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

4) Una buena organización permite establecer adecuados

canales de comunicación para que los objetivos y las políticas establecidas, se logren de manera más eficaz en todos los niveles de la organización.

"No existe nada relacionado con la organización formal que sea inflexible, al contrario, si el administrador ha de organizarse bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual la ejecución individual, tanto presente como futura, contribuya a las metas del grupo". (12)

"La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y de delegar responsabilidad y autoridad a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación". (13)

3.5 ORGANIZACION INFORMAL.

Se considera como organización informal a cualquier

---

(12) Koontz y O'Donnell. Curso de Administración Moderna, pág. 302.

(13) Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas, pág. 200.

actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aún cuando pudiera contribuir a resultados del grupo. Este tipo de organización no aparece en una carta organizacional u organigrama.

Jiménez Castro dice: "La organización informal es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal". (14)

Dentro de la organización existen las presiones informales. Una organización está integrada por pequeños grupos formados por amistad, proximidad, tipo de trabajo, similitud de objetivos, etc. Estas estructuras particulares suelen no coincidir con los agrupamientos que se han establecido de manera formal.

La imposición de una estructura formal y de canales formales de comunicación, puede alterar gravemente la productividad y la cooperación. Lo irracional de los arreglos informales de grupo, suele ser superior a lo racional de la estructuración formal de la organización, en lo referente a eficiencia y moral de trabajo.

---

(14) Jiménez Castro, W. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, pág. 20.

Los grupos informales tienden, a ser grupos formales y permanentes a causa de los intereses, similitud en el trabajo y ubicación física. "La duración de estos grupos debe ser reconocida por el gerente. Nada puede destruirlos, ya que la misma acción de agrupar a la gente para que trabaje unida hacia un objetivo común, da origen a estos grupos informales. Está en la naturaleza del comportamiento humano y en el de la organización total. Las relaciones de trabajo con los grupos informales, idealmente deben dar como resultado recíprocas modificaciones de los puntos de vista iniciales, tanto de la administración formal, como de los grupos informales". (15)

El manejo eficiente de los grupos informales se hace necesario con el fin de encauzarlos de la manera más útil posible, a coincidir con los objetivos de la empresa y evitar conflictos.

Gómez Ceja menciona que la organización informal se divide en 5 niveles diferentes:

1) La organización informal total, considerada como un

---

(15) Terry R., George. Principios de Administración, pág. 348.

sistema de grupos relacionados entre sí.

2) La organización informal constituida por grupos mayores de opinión o de presión, sobre algún aspecto particular de la política de la empresa. Estos grupos mayores tienen como rasgo característico el ser eventuales.

3) Grupos informales formados y fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.

4) Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionadas íntimamente.

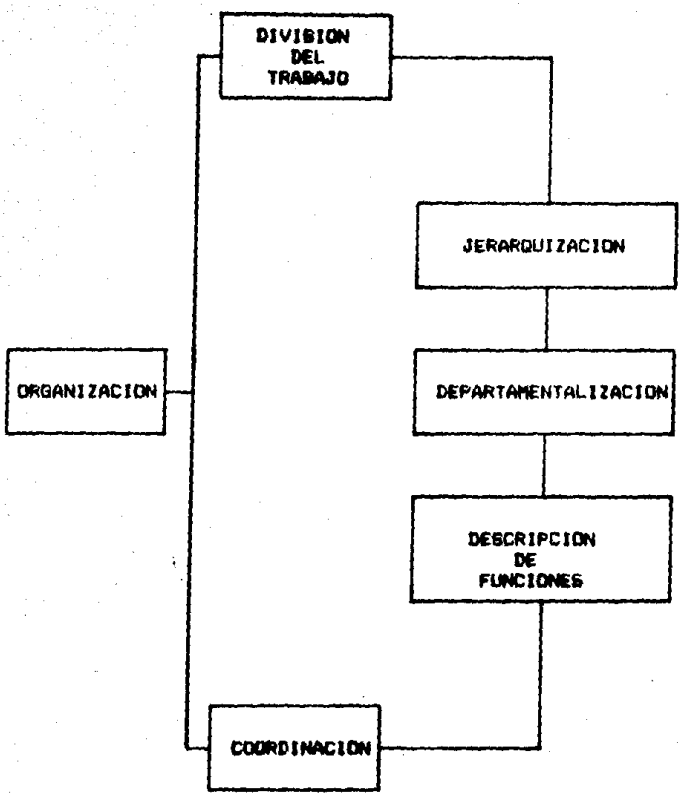
5) Individuos aislados que rara vez participan en actividades sociales.

3.6 PROCESO Y PLANEACION DE LA ORGANIZACION.

Es la serie de etapas o pasos para llevar a cabo la organización de un grupo social.

Esta comprende dos etapas principales:

1) División del Trabajo.
2) Coordinación. (Cuadro No. 2).



CUADRO No. 2.

PROCESO DE ORGANIZACION.

Fuente: Münch G., Lourdes y García M., José. Fundamentos de Administración, pág. 116.

i) División del Trabajo.

"Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo". (16)

Para poder dividir el trabajo se siguen las siguientes etapas:

a) Jerarquización.

Jerarquía proviene del griego Hierarjes (Jerarca), que significa superior y principal en la jerarquía eclesiástica.

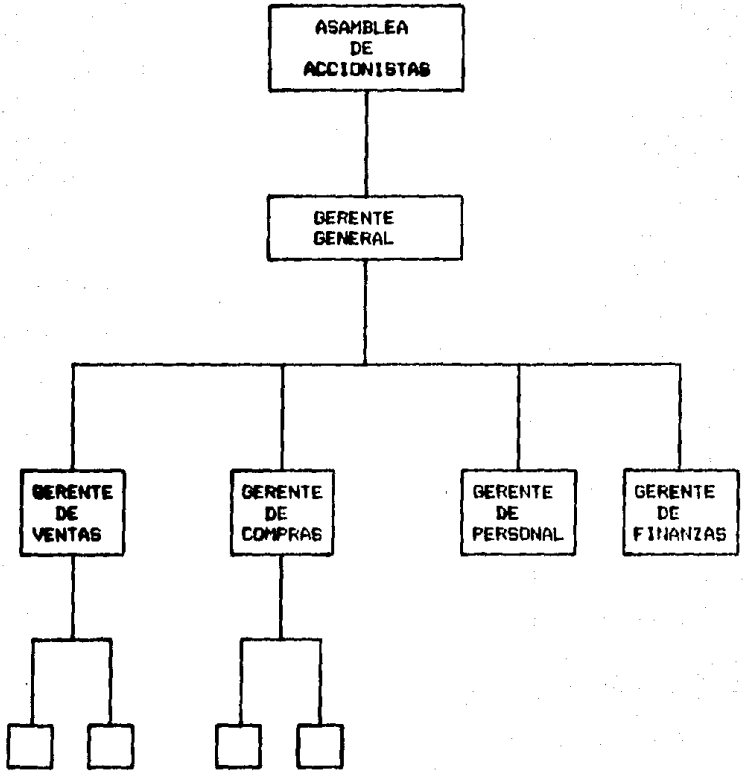
Desde un punto de vista administrativo la Jerarquización es "la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia". (17)

Los niveles jerárquicos son un conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. (Cuadro No. 3).

---

(16) Mönch G., Lourdes y García M., José. Fundamentos de Administración, pág. 114.

(17) Mönch G., Lourdes y García M., José. Ob Cit., pág. 117.



CUADRO No. 3.

NIVELES JERARQUICOS

FUENTE: Mönch G., Lourdes y Garcia M., José. Fundamentos de Administración, pág. 118.

Esto implica una definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionan entre sí con precisión.

b) Departamentalización.

Esta se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

Se conoce a la departamentalización como "la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud". (18)

La departamentalización consta de varios tipos de acuerdo a la situación específica de cada empresa, los más usuales son:

- Departamentalización funcional.
- Departamentalización por productos.
- Departamentalización geográfica o por territorios.
- Departamentalización por clientes.

---

(18) Idem., pág. 117.

- Departamentalización por procesos o equipos.
- Departamentalización por secuencia.
- Departamentalización mediante números similares.
- Departamentalización por tiempo.

2) Coordinación.

Se define a la coordinación como "la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos". (19)

Se requiere de una coordinación para completar el proceso de la organización, que no es más que lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad y que tengan una sincronización.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

---

(19) Idem., pág. 123.

Las características primordiales de este proceso se resumen en cuatro:

1. La organización es un proceso de planeación, pues le corresponde establecer, perfeccionar y mantener una estructura o patrón de relaciones de trabajo del personal dentro de una empresa. Es dinámica, es decir, se lleva a cabo de un modo continuo según lo van requiriendo los cambios de circunstancias, personas y medio ambiente.

2. Implica la determinación y asignación de deberes al personal, mediante la subdivisión del trabajo.

3. La organización es un plan para integrar o coordinar eficazmente las actividades de cada parte de la empresa, a fin de establecer y mantener relaciones apropiadas entre las diferentes unidades de trabajo, y para que el esfuerzo total del personal de la empresa ayude a alcanzar sus objetivos.

4. La organización no se debe de convertir en un objetivo en sí misma, sino que es un medio para alcanzar un fin.

El buen trabajo de organización requiere de una planeación.

Ernest Dale dice que planear la organización "es el proceso de definir y agrupar las actividades de la empresa de tal suerte que se puedan asignar en la forma más lógica y ejecutar de la manera más eficaz". (20)

Un plan de organización responde a los cuestionarios organizativos básicos: quién, qué y cómo; permite a la empresa enfrentarse a los posibles cambios estableciendo un conjunto de políticas y criterios consistentes, que son "el plan de cada día" en la operación administrativa; sirve como punto de partida en la planeación del crecimiento corporativo o de la empresa.

Sin embargo, se debe considerar que un plan organizacional ideal constituye un punto de referencia, y haciendo una comparación entre la estructura actual y el plan, los directivos de la empresa sabrán en qué momento deberán efectuarse los cambios.

Algunas ventajas de planear la organización según E. Dale son las siguientes:

---

(20) Dale, Ernest. Cómo Planear y Establecer la Organización de una Empresa, pág. 2.

1. "Es de valía en cuanto a definir, discutir, y evaluar los objetivos de la empresa;

2. Los altos funcionarios cuentan con más tiempo para dedicarlo a la planeación a largo plazo, a revisar, coordinar e innovar, o cualesquiera que sean las actividades, progresar y aprender y enseñar a otros;

3. Los altos funcionarios pueden tener mayor oportunidad de aprovechar sus capacidades, planear sus propias actividades, progresar y aprender y enseñar a otros;

4. Puede ayudar a identificar a las personas con los objetivos de la empresa y contribuir a mejorar las relaciones humanas;

5. Puede reducir o eliminar la duplicación del esfuerzo; puede prescindir del papeleo; puede mejorar la coordinación entre diferentes funciones; puede eliminar funciones innecesarias; puede disminuir la fricción; puede reducir errores; puede mejorar la especialización y equilibrar de manera apropiada la expansión de diversas funciones de la administración; y

6. Proporciona adaptación continua, con el fin de hacer frente a los cambios de personas, recursos y circunstancias". (21)

Se puede decir que la planeación de la organización es el desarrollo de un diafragma de coordinación e integración administrativo que indica què actividades gerenciales deben desenvolverse, quièn se dedicarà a hacerlo, y bajo què ambiente fisico.

3.7 TIPOS DE ORGANIZACION.

Cuando una organización crece y se va haciendo cada vez màs complicada, resulta dificil que una sola persona estè presente en todas las relaciones que existen en ella, entre las personas que estèn dentro de la empresa; de ahi la enorme utilidad que tiene el realizar esquemas de organización que nos muestren las lineas de responsabilidad y de control.

---

(21) Dale, Ernest. Ob. Cit., pàg. 6.

La determinación de la clase de organización más adecuada, depende de factores tales como el giro y la magnitud de la empresa, recursos, objetivos, etc.

Existen cinco tipos de organización más usuales que son:

1. Lineal.
2. Funcional o de Taylor.
3. Lineal y Staff.
4. Comités.
5. Matricial.

A continuación se procederá a explicar cada uno de estos tipos de organización, señalando sus características, así como sus ventajas y desventajas.

3.7.1 ORGANIZACION LINEAL.

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra

en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.

Varios autores coinciden en que este tipo de organización se caracteriza por establecer una línea directa de mando y de responsabilidad entre los diferentes jefes, de tal manera que cada uno de ellos reciba órdenes de su superior, con la obligación de llevarlas a cabo mediante instrucciones precisas a sus subordinados.

La línea de mando en este tipo de organización, es siempre descendente, en tanto que la línea de responsabilidad es ascendente. La responsabilidad se hace efectiva en sentido inverso y cada empleado en la organización reporta directamente a su jefe inmediato superior. (Cuadro No. 4).

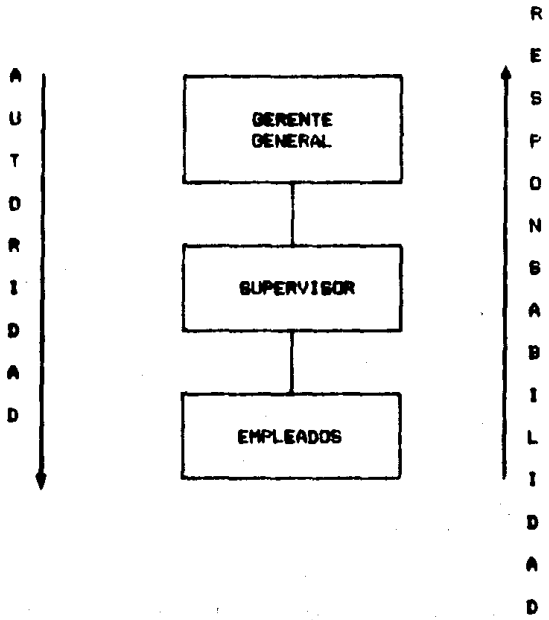
3.7.1.1 VENTAJAS DE LA ORGANIZACION LINEAL.

Se señalan como ventajas las siguientes:

1. Es un tipo de organización muy sencillo, fácil de entender por todos los individuos que participan en

ella.

2. Divide todo con claridad, tanto la autoridad como la responsabilidad, evitando conflictos.



CUADRO No. 4.

ORGANIZACION LINEAL

FUENTE: Münch G., Lourdes y Garcia M., José. Fundamentos de Administración, pág. 124.

3. Este tipo de organización es sumamente estable. Sus cuadros de mando no cambian con facilidad.

4. Favorece una actuación ràpida. Las órdenes e instrucciones se transmiten con rapidez, de igual manera son ejecutadas.

5. Favorece el mantenimiento de la disciplina.

Se puede añadir como un punto adicional como otra ventaja, aquélla en la que la organización lineal resulta ser más útil y fácil en la pequeña empresa.

3.7.1.2 DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACION LINEAL.

Se pueden considerar como desventajas las siguientes:

1. Este sistema de organización común y rígida, no tiene flexibilidad para futuras expansiones.

2. Debido al control directo que tiene todo jefe con sus subordinados, puede viciarse y hacerse arbitrario en el trato con su personal.

3. No fomenta la especialización.

4. Los supervisores ofrecen una marcada oposición a los cambios y progresos dentro de la organización.

5. La organización depende de hombres clave, lo que generalmente origina trastornos.

6. Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente.

3.7.2 ORGANIZACION FUNCIONAL O DE TAYLOR.

"La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones". (22)

Este sistema se organiza específicamente por departamentos o secciones, basándose en los principios de la división del

---

(22) Münch G., Lourdes y García M., José. Fundamentos de Administración, pág. 125.

trabajo de las labores de una empresa.

Consiste, básicamente en descomponer el trabajo de un empleado o supervisor en varias operaciones simples, para que cada una fuera ejecutada por un individuo.

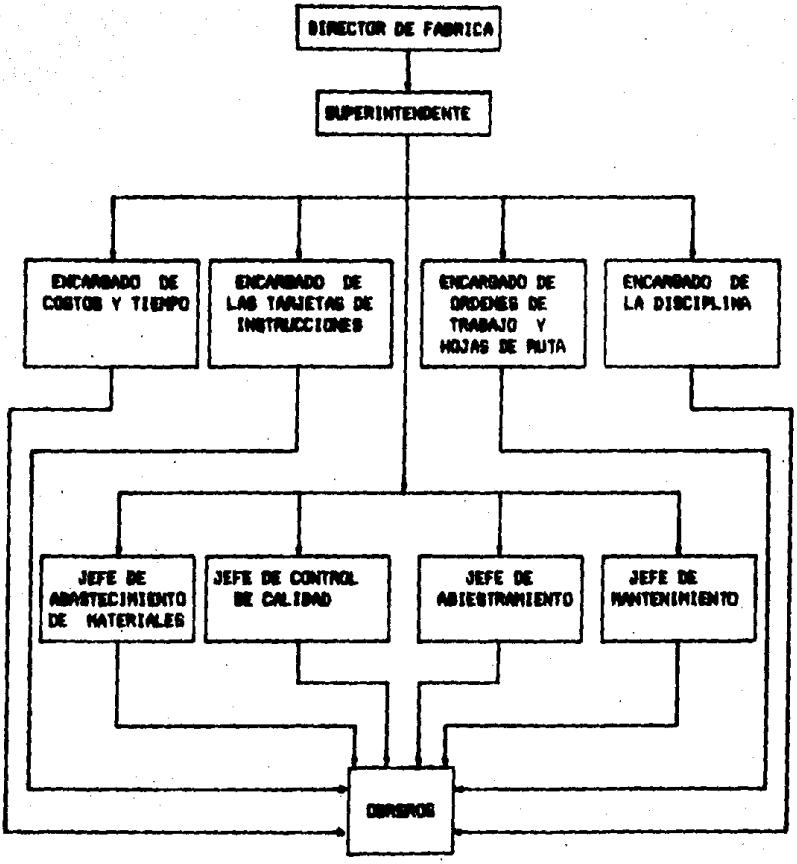
Al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada y como superior de todos los jefes está un gerente o director que coordina las labores de aquéllos conforme al pensamiento o a los propósitos de la empresa.

Cuando Frederick W. Taylor elaboró el sistema de organización en 1910, observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función. (Cuadro No. 5).

Las actividades subdivididas eran:

1) Tomar tiempos y determinar costos de mano de obra.

2) Hacer tarjetas de instrucción.



CUADRO No. 5.

ORGANIZACION FUNCIONAL.

Fuente: Münch G., Lourdes y García M., José. Fundamentos de Administración, pág. 127.

3) Establecer itinerarios de trabajo.

4) Vigilar la disciplina del taller.

5) Cuidar el abastecimiento oportuno de materiales.

6) Dar adiestramiento.

7) Comprobar la calidad del trabajo ejecutado.

8) Cuidar el mantenimiento y la reparación.

3.7.2.1 VENTAJAS DE LA ORGANIZACION FUNCIONAL.

Se señalan como ventajas las siguientes:

1. Este tipo de organización se basa en la especialización y uso máximo de la división del trabajo, buscando la mayor eficiencia del trabajo a través de la especialización.

2. La subdivisión del trabajo, está planeada científicamente descomponiendo un trabajo complicado en varias funciones simples.

3. El trabajo intelectual es de efectos rápidos en la instalación de un proceso nuevo.

4. Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

5. El problema de la capacitación del personal se simplifica por la división del trabajo entre individuos que realizan tareas específicas.

3.7.2.2 DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACION FUNCIONAL.

1. Es extremadamente confuso para los empleados tener que ser responsables ante más de un supervisor al mismo nivel.

2. Se debilita el control de las operaciones y es más difícil mantener la disciplina.

3. La supervisión de funciones puede provocar fricciones entre el personal.

4. El tipo de control dividido en esta organización, hará

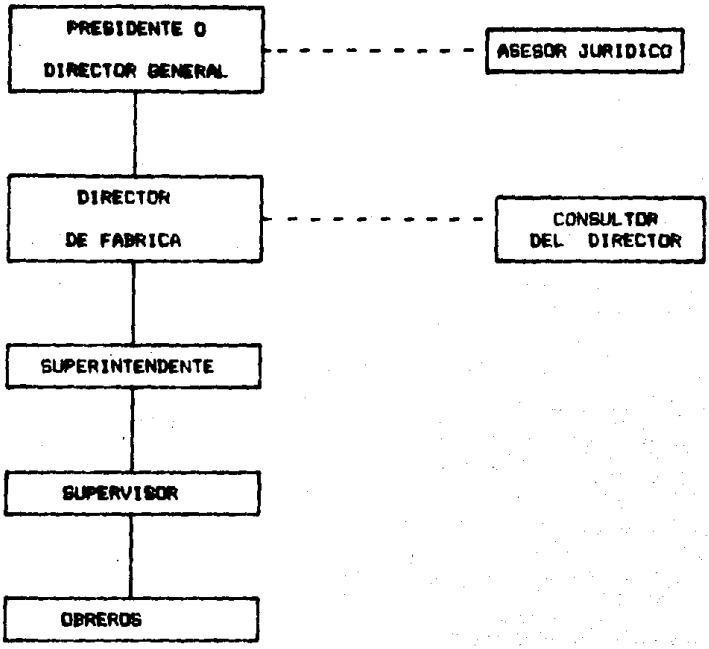
frecuentemente más lenta la producción, en vez de acelerarla.

5. Dificultad en determinar la extensión de la autoridad y responsabilidad de cada individuo.

3.7.3 SISTEMA DE ORGANIZACION LINEAL Y STAFF.

En este tipo de organización, la línea sirve para mantener la estabilidad y la staff sirve para proporcionar información. La función staff es completamente asesora y no disfruta de autoridad y poder para llevar a cabo sus conocimientos.

Esta organización es un derivado del tipo de línea, en cuanto que cada uno de los trabajadores rinde cuentas a un solo supervisor en cada caso, con la modalidad de que en la organización de líneas de asesoría o staff existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados. Esto no quiere decir que la autoridad se comparta, puesto que única y exclusivamente los asesores ayudan con sus consejos u opiniones y no pueden dar órdenes, ya que éstas provienen de la línea. (Cuadro No. 6).



CUADRO No. 6.

ORGANIZACION LINEAL-STAFF.

FUENTE: Münch G., Lourdes y Garcia M., José. Fundamentos de Administración, pág. 129.

3.7.3.1 VENTAJAS DE LA ORGANIZACION LINEAL-STAFF.

"Según Bangs las ventajas son las siguientes:

1. Se basa en la especialización planeada.

2. Hace que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección y funcionamiento o trabajo.

3. Ofrece más oportunidades para el ascenso de los trabajadores capaces.

4. Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad y al mismo tiempo permite la especialización de la función staff". (23)

3.7.3.2 DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACION LINEAL-STAFF.

1. En ocasiones se confunden los campos técnicos asesores y los ejecutivos de línea.

---

(23) Alford, L. P., y Bangs R., John. Manual de la Producción, pág. 20.

2. Por falta de comprensión del papel que desempeñan los cuerpos de asesoramiento, existe la tendencia a nulificar su actividad.

3. Sucede que las recomendaciones de los asesores al pasar por la organización de línea pueden interpretarse mal.

4. Los ejecutivos de línea crean con frecuencia que la intervención de los asesores les resta autoridad entre sus subordinados.

3.7.4 ORGANIZACION POR COMITES.

Los comités son un grupo de asesores establecidos para investigar los problemas o cuestiones del trabajo o funcionamiento que se presentan de vez en cuando, otra de sus funciones es hacer recomendaciones o formular procedimientos y comunicar los resultados de sus deliberaciones a los ejecutivos apropiados, que a menudo pueden ser miembros del comité, para llevarlos a la práctica.

"El tipo de organización por comité consiste en asignar los

diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan". (24)

Este sistema es el que se somete a las disposiciones que van a dictarse al acuerdo de cuerpos de individuos a cuyo cargo están la dirección, la administración o la vigilancia de una empresa. Estos cuerpos comparten la responsabilidad de las órdenes, ya que éstas se dictan conforme al acuerdo que se toma por mayoría de votos de sus miembros.

"A los comités les son asignadas funciones que son por naturaleza homogéneas las cuales definen su área de actividad y el alcance de sus poderes. En la mayoría de los comités es común que cuenten con un presidente o líder o ya sea un coordinador de grupo, el cual puede ser designado por quien crea el comité, o por el propio comité". (25)

Los comités están diseñados para ayudar a los funcionarios

---

(24) Münch G., Lourdes y García M., José. Fundamentos de Administración, pág. 129.

(25) Sisk, H. y Sverdlik, M. Administración y Gerencia de Empresas, pág. 305.

de linea a llegar a las decisiones necesarias mediante la exploración de los pros y contras de una situación dada.

Los comités tienen otra característica importante y es que en casi todas las organizaciones es para los miembros una actividad o función de tiempo parcial; el miembro de un comité tiene generalmente otras funciones organizativas y muchas veces forman parte de varios comités simultáneamente. (Cuadro No. 7).

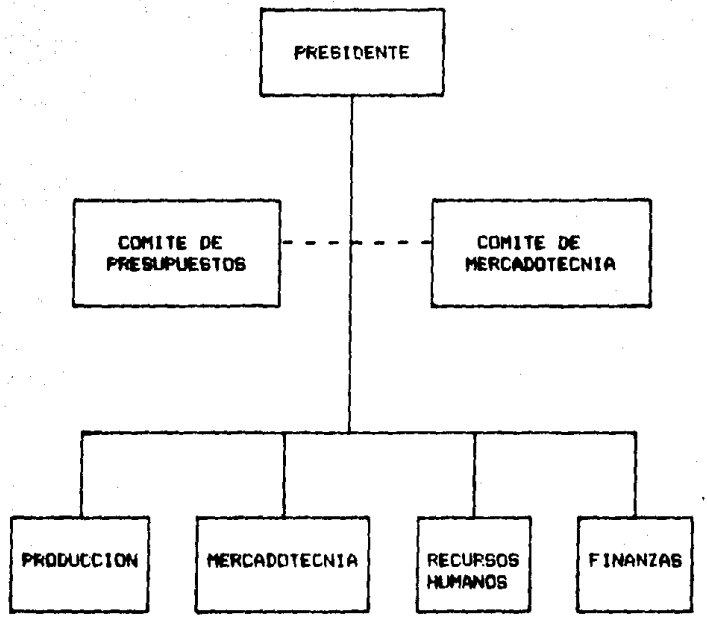
ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

3.7.4.1 TIPOS DE COMITES.

Los tipos de comités más comunes son:

1) Comité Directivo. Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen de la misma de acuerdo con los estatutos.

2) Comité Ejecutivo. Por lo regular este comité nombra al comité directivo para que realice los acuerdos que toma; es decir, son los que se integran para cuidar de que se lleve a cabo alguna función.



CUADRO No. 7.

ORGANIZACION POR COMITES.

FUENTE: Mönch G., Lourdes y Garcia M., José. Fundamentos de Administración, pág. 130.

3) Comitè de Vigilancia. Este comitè està formado por miembros que son designados por un gerente o por una asamblea, constituye un organismo de confianza el cual su funciòn principal es la de verificar las labores de funcionarios o empleados de una empresa.

4) Comitè Consultivo. Integrado por tècnicos especialistas que emiten dictàmenes sobre los asuntos que le son consultados por autoridades o ejecutivos; por lo regular no tienen responsabilidad en las decisiones de esas autoridades o ejecutivos.

5) Comitè Deliberativo. Tiene como finalidad limitar la autoridad de algòn funcionario, al exigirse que, en determinado tipo de actividades se requiera la mayoria de los votos de los integrantes del comitè, para que un asunto se considere resuelto.

3.7.4.2 FUNCIONES DE LOS COMITES.

Las funciones màs comunes de los comitès son:

1) Intercambiar ideas.

2) Conseguir una coincidencia de los pensamientos.

3) Suministrar información importante a los miembros o a través de ellos, a los departamentos y a la organización.

4) Recibir los informes de los miembros de comités o de los departamentos a los que se hayan solicitado datos o información y actuar de acuerdo con ellos.

5) Reunir datos de distintas procedencias y juntarlos en un plan coordinado.

6) Analizar los resultados de las operaciones, llegar a conclusiones y formular informes o hacer sugerencias.

7) Desarrollar y recomendar procedimientos de funcionamiento o trabajo.

8) Coordinar estableciendo relaciones de tiempo, entre las operaciones de los distintos departamentos.

9) Relacionar o asociar las actividades de los diferentes departamentos.

10) Procurar la cooperación entre los diversos departamentos, o sea, conseguir que se realicen los esfuerzos especiales en la ejecución del trabajo.

3.7.4.3 VENTAJAS DE LA ORGANIZACION POR COMITES.

1. Las soluciones que se toman son las objetivas y reales, ya que representan la conjunción y opinión de varios criterios.

2. Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquélla sobre una sola persona, es decir, las decisiones tomadas son impersonales quedando así exentos los miembros de críticas particulares.

3. Existe un estímulo para la acción cooperativa.

4. Permite que las ideas se fundamenten y critiquen.

5. Los miembros del comité conocen mejor lo que sucede en la organización y por consiguiente pueden ampliar la información y colaborar con otros individuos o departamentos.

6. Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

3.7.4.4 DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACION POR COMITES.

1. Los comités pueden ser demasiado numerosos para que su actuación pueda ser constructiva.

2. Los comités consumen mucho tiempo y, por lo general, tienen que ser hostigados para impedir retrasos.

3. Las decisiones son lentas ya que las deliberaciones son tardías.

4. En ocasiones, los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

5. Los miembros del comité no están a veces familiarizados con detalles importantes que se plantean y, por consiguiente, pueden dictar decisiones equivocadas o ineficaces.

6. La acción puede ser a menudo superficial por falta de tiempo o de interés por parte de los miembros del comité.

7. Una vez constituido un comité es difícil disolverlo.

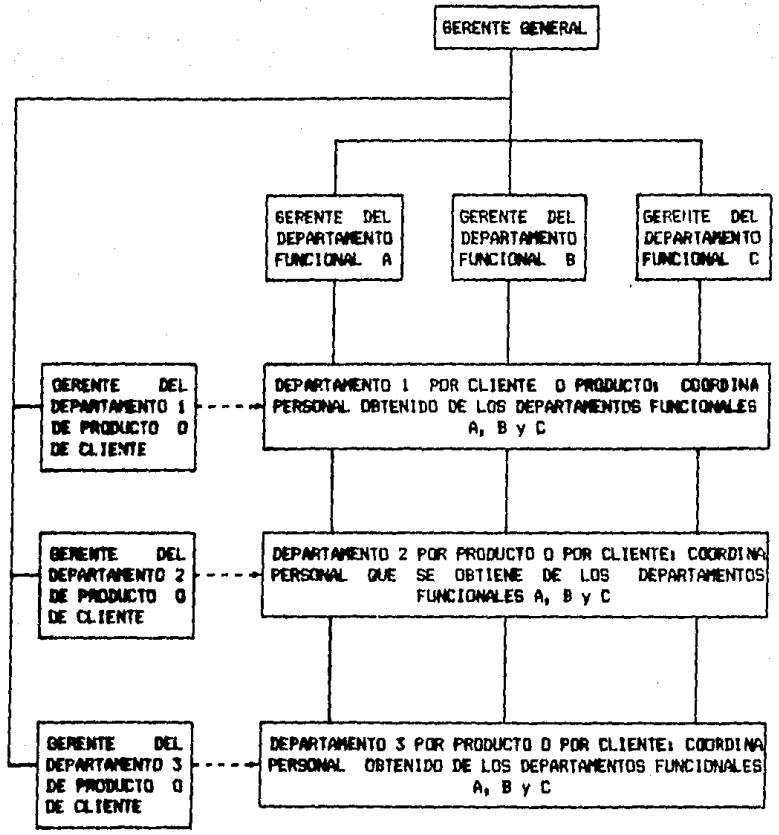
3.7.5 SISTEMA DE ORGANIZACION MATRICIAL.

"Se define matriz, como cualquier organización que emplea un sistema múltiple de autoridad que incluye mecanismos pertinentes de apoyo y una cultura de organización y patrón de conducta consecuente". (26)

Este tipo de organización es una combinación de la estructura funcional y de una estructura organizada por productos. El resultado es que se asignan los empleados a un departamento funcional básico y, al mismo tiempo se le asigna trabajo en un producto específico o para un cliente específico. (Cuadro No. 8).

---

(26) R. Hampton, David. Administración Contemporánea, pág. 280.



CUADRO No. 6.

ORGANIZACION MATRICIAL.

Fuente: R. Hampton, David. Administración Contemporánea, pág. 281.

Este diseño de matriz se puede comprender de una mejor manera si tomamos en cuenta que la estructura funcional en ocasiones presenta debilidad en los resultados del negocio y no proporciona suficiente coordinación; sin embargo esta estructura funcional permite a los especialistas interactuar y obtener mejor calidad técnica. Así también tomando en cuenta que una estructura por productos es con frecuencia débil al 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 o matricial es obtener las ventajas de las estructuras funcional y de producto y al mismo tiempo, evitar las desventajas de ambas.

Las estructuras en matriz se utilizan en las siguientes clases de organizaciones:

1) En el ramo de la Manufactura:

Aeroespacial, Productos Químicos, Productos Industriales, Productos y Farmacéuticos, etc.

2) En el ramo de Servicios:

Banca, Construcción, Seguros, Comercial.

3) En el ramo Profesional:

Contabilidad, Publicidad, Consultoría, Legal.

4) En las No Lucrativas:

Agencias Federales, Estatales y Urbanas; Hospitales, Naciones Unidas, Universidades.

3.7.5.1 PROPOSITOS DE LA ORGANIZACION MATRICIAL.

La organización matricial responde a los siguientes propósitos: En primer lugar se ha vuelto igualmente imperativo responder a dos diferentes presiones del medio ambiente. Estas son que las empresas se deben concentrar y ser efectivas en la satisfacción de necesidades de calidad técnica en los productos y en la satisfacción de requisitos únicos de los clientes que incluyen restricciones de programa y de costos.

En segundo lugar, las necesidades de comunicación entre personas y grupos exceden la capacidad de la estructura actual, esto quiere decir que la matriz responde a una capacidad inadecuada de comunicación. 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 mercado.

Lo ùnico que se necesita no es simplemente mantener informadas a las personas, sino que los administradores necesitan comunicarse de manera que reflejen el nuevo enfoque dual sobre funciones y productos, clientes o territorios.

En tercer lugar las presiones de desempeño y costo requieren de una mayor participaciòn y de una distribuciòn màs flexible de recursos humanos, financieros y fìsicos.

Esto quiere decir que aunque una empresa que cuente con un èxito favorable pueda invertir para obtener sòlo una determinada cantidad de personas con talento y equipo, se ve en la necesidad de utilizar estos recursos humanos y fìsicos de manera razonablemente eficiente. Esto significa que al contar con una organizaciòn matricial, se requiere de la necesidad de una mejor utilizaciòn de los recursos con los que cuente la empresa en ese momento.

El diseño matricial està basado en una visiòn menos rìgida de los lìmites interdepartamentales. Se supone que las

personas pueden cambiarse de una tarea a otra y que pueden tener diversas obligaciones al mismo tiempo con diferentes encargados en diferentes proyectos. No se pretende que la matriz decida las demandas o intereses de una empresa, sino que proporcione un foro en el que puedan ser presentadas, argumentadas y decididas mediante intercambio y equilibrio de intereses entre los administradores implicados.

3.7.5.2 PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN LA ORGANIZACION MATRICIAL.

En general los problemas que se presentan son los siguientes:

1. "Tendencias hacia la anarquía; confusión acerca de quién depende de quién, y, un sentido resultante de no depender de nadie.

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

3. "Grupitos:" 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". (27)

3.0 ESPECIALIZACION Y DIVISION DEL TRABAJO.

El método más importante es dividir el trabajo y el que todas las organizaciones utilizan, es la división de funciones.

Una función se puede definir como una sola actividad, pero en las organizaciones modernas, significa a menudo, un grupo de actividades relacionadas que se colocan juntas bajo un solo jefe de departamento.

El agrupar actividades relacionadas, facilita la supervisión, ya que disminuye la cantidad de conocimientos que el jefe de un departamento debe dominar a fin de supervisar eficientemente.

Cuando una empresa se inicia, la estructura de organización

---

(27) R. Hampton, David. Ob. Cit., pág. 285.

comprende como funciones principales, la producción, las ventas y las finanzas. Conforme crece, otras funciones que hasta entonces habían sido manejadas por los jefes de departamento como parte de sus funciones principales, se pueden separar y crear nuevos departamentos funcionales.

3.8.1 ESPECIALIZACION.

Este principio fue establecido por Adam Smith hace 200 años y afirma que "el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad". (28)

El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo mayor será su eficacia y destreza.

El principio de especialización se encuentra en los conceptos de departamentalización, es decir, la división de una organización por medio de unidades especializadas que

---

(28) Münch G., Lourdes y García M. José. Fundamentos de Administración, pág. 110.

están destinadas a desempeñar funciones particulares o específicas.

Con la especialización en una empresa, cada departamento, sección, proceso, operación y máquina, depende de todos los demás; esto quiere decir que un mal cálculo en cualquier punto del proceso que va desde la política de alta dirección hasta el empleo de los productos terminados puede dar lugar a crear un caos en toda la empresa.

De acuerdo a lo establecido se debe de aprovechar al máximo la especialización con la intención de no cometer errores y hacer uso de los beneficios que ésta nos proporciona.

3.9 DEPARTAMENTALIZACION.

"La departamentalización se define como el agrupamiento de trabajo y/o de individuos en unidades manejables, es fácilmente comprendida, y usualmente el proceso de crear unidades manejables es el primer paso en el diseño de una estructura de organización". (29)

---

(29) Sisk, H. y Sverdlik, M. Administración y Gerencia de Empresas, pág. 232.

Dicho agrupamiento de trabajo y/o de individuos en unidades manejables puede deberse a una amplia variedad de circunstancias, las empresas usualmente seleccionan uno entre varios enfoques para realizar la departamentalización; la selección final depende del tipo de actividad desarrollada, de sus objetivos finales y de las relaciones de cada departamento, con las metas totales de la organización.

Así, la departamentalización, el agrupamiento de trabajos y personas, ocurre en todos los niveles de la organización.

3.9.1 SECUENCIA DE LA DEPARTAMENTALIZACION.

Al departamentalizar es conveniente seguir una secuencia:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.

5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos.

6. Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.

7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y de las funciones involucradas.

3.9.2 TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACION.

Los tipos de departamentalización más comunes son:

1) Funcional.

2) Por productos.

3) Geográfica.

4) Por clientes.

5) Por procesos o equipos.

6) Por secuencia.

7) Mediante números similares.

8) Por tiempo.

1) DEPARTAMENTALIZACION FUNCIONAL.

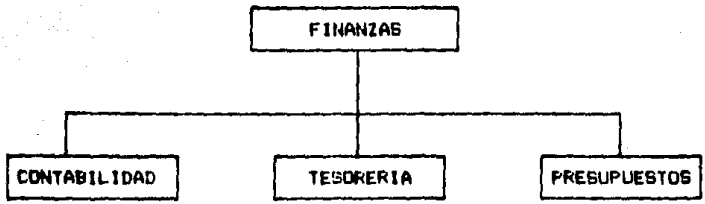
"Es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización". (30)

Al hablar de función se está denotando una actividad relacionada. Es un relacionamiento que resulta aparente por la similaridad de las habilidades requeridas para ejecutar una clase de trabajo dada, o una relación que liga un grupo de tareas en el cumplimiento de una meta común.

Las funciones usualmente identificadas de las organizaciones empresarias son la producción, las finanzas y las ventas. Estas funciones son descritas como primordiales, vitales u orgánicas y como se desprende de la implicación de estos nombres la ausencia de cualquiera de estas funciones se reflejaría en el fracaso de la organización. (Cuadro No.9).

---

(30) Terry R., George. Principios de Administración Moderna, pág. 330.



CUADRO No. 9.

DEPARTAMENTALIZACION POR FUNCIONES.

FUENTE: Münch G., Lourdes y García M., José. Fundamentos de Administración, pág. 119.

La departamentalización funcional es la base más usada para la organización de actividades y está presente en casi todas las empresas, en algún nivel dentro de la estructura de la organización.

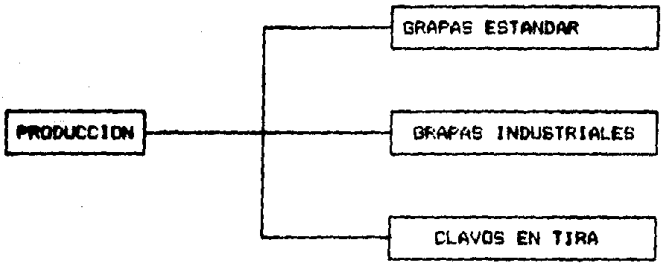
"La ventaja más importante de la departamentalización funcional es que es un método lógico y comprobado a través del tiempo y además, sigue el principio de la especialización ocupacional y contribuye de este modo a la eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo". (31)

---

(31) Koontz y O'Donnell. Curso de Administración Moderna, pág. 330.

2) DEPARTAMENTALIZACION POR PRODUCTOS.

Es caracteristica de las empresas con lineas diversificadas de productos las cuales crean con frecuencia unidades gerenciales sobre las bases del producto o grupo de productos relacionados entre si. (Cuadro No. 10).



CUADRO No. 10.

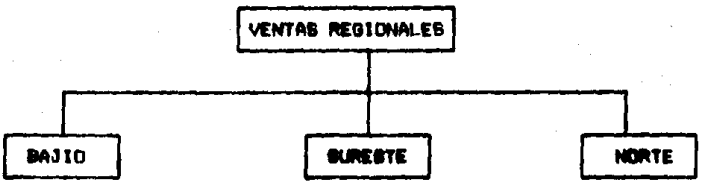
DEPARTAMENTALIZACION POR PRODUCTOS.

FUENTE: Münch G., Lourdes y Garcia M., José. Fundamentos de Administración, pág. 120.

Hay que tomar en cuenta que se aprovechen conocimientos especializados y estimular un grado razonable de especialización; asimismo, hace más fácil cierto tipo de coordinación y permite el máximo uso de las capacidades personales.

3) DEPARTAMENTALIZACION GEOGRAFICA O POR TERRITORIOS.

Este tipo de departamentalización proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes. Esta se utiliza cuando el número de personas que deben ser supervisadas es grande, por lo que, las unidades territoriales proporcionan un instrumento lógico y eficiente para desarrollar unidades administrables. (Cuadro No. 11).



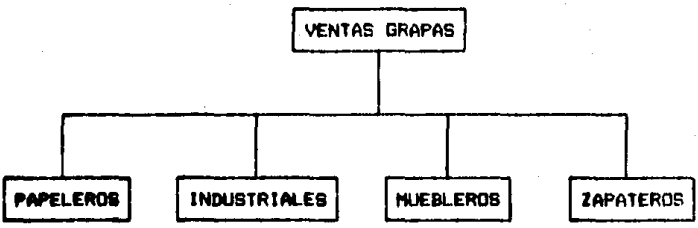
CUADRO No. 11.

DEPARTAMENTALIZACION POR AREA GEOGRAFICA.

FUENTE: Münch G., Lourdes y Garcia M., José. Fundamentos de Administración, pág. 120.

4) DEPARTAMENTALIZACION POR CLIENTES.

Es aquel agrupamiento de actividades cuyo interès primordial es servir a los distintos compradores o clientes, se utiliza en muchas empresas, los clientes son el elemento clave para la forma de agrupar las actividades, cuando lo que en una empresa hace por ellos es manejado por un jefe de departamento. (Cuadro No. 12).



CUADRO No. 12.

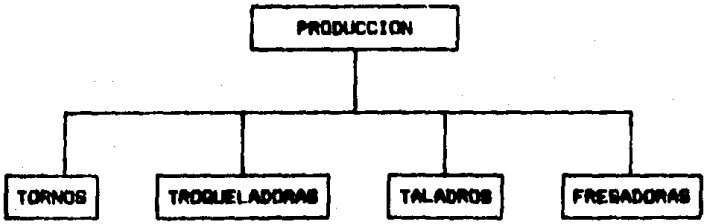
DEPARTAMENTALIZACION POR CLIENTES

FUENTE: Münch G., Lourdes y Garcia M., José. Fundamentos de Administración, pàg. 121.

5) DEPARTAMENTALIZACION POR PROCESOS O EQUIPOS.

El proceso o equipo empleado al fabricar un producto puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si se reportan ventajas económicas, de eficiencia, ahorro de tiempo, etc., ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso lo requiera.

Un ejemplo claro de departamentalización por equipos es el agrupamiento de tornos en un departamento y el de fresadoras en otro. (Cuadro No. 13).



CUADRO No. 13.

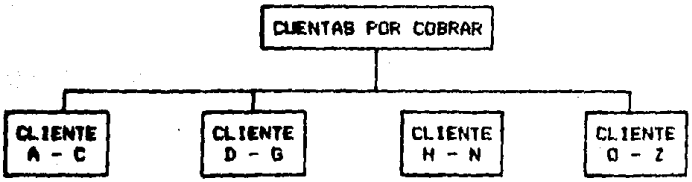
DEPARTAMENTALIZACION POR EQUIPOS.

FUENTE: Mönch G., Lourdes y Garcia M. José. Fundamentos de Administración, pág. 121.

Las razones más importantes para optar este tipo de departamentalización es causado por los costos y demás aspectos económicos.

6) DEPARTAMENTALIZACION POR SECUENCIA.

Este tipo de departamentalización se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores. En muchas empresas, por razones técnicas o económicas se requiere de una departamentalización por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo; así, una empresa productiva que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos. La secuencia numérica es con frecuencia la base para dividir grupos de trabajo no diferenciados en unidades controlables. (Cuadro No. 14).



CUADRO No. 14. DEPARTAMENTALIZACION POR SECUENCIA.

FUENTE: Münch G., Lourdes y Garcia M., José. Fundamentos de Administración, pág. 123.

7) DEPARTAMENTALIZACION MEDIANTE NUMEROS SIMILARES.

Consiste en un agrupamiento objetivo de las personas que han de ejecutar deberes bajo la dirección de un administrador. El hecho esencial no es lo que estos empleados hacen, dónde trabajan o con qué, pues el éxito de la empresa depende de su capacidad de trabajo.

8) DEPARTAMENTALIZACION POR TIEMPO.

Se utiliza normalmente en los niveles inferiores y consiste en agrupar las actividades sobre la base del tiempo. Excepto por problemas de supervisión, aspectos de eficiencia y costo de los turnos, este tipo de departamentalización origina algunos problemas administrativos.

3.10 TRAMO DE CONTROL.

Una vez determinados los tipos de departamentalización se presenta un problema en la estructura organizativa el cual es referido como extensión o tramo de control, es decir, el número de subordinados que dependan de un administrador y

que èstos excedan a sus capacidades.

Este problema se presenta cuando un administrador trata de ser el hombre orquesta. Por interès de mantener el control se rehusa trabajar a través de otro personal e intenta extender su propia supervisión a todos los miembros de la empresa. A medida que èsta crece en tamaño, el peso administrativo aumenta y llega a ser demasiado grande para establecer un control adecuado.

El tramo de control de la gerencia ejerce una orientación directa sobre el número de niveles jerárquicos en una organización; el número de niveles, a su vez, es una medida de la extensión de las líneas de comunicación de esa organización.

La ampliación o reducción del tramo de control, va en función de las habilidades o resultados obtenidos por un jefe, ya que actualmente se considera como práctico el que un supervisor dirija a cinco o seis personas eficazmente.

Cabe hacer mención del principio de Lyndall F. Urwick a este respecto: "Ningún superior puede supervisar directamente el trabajo de más de cinco o como máximo, seis subordinados

cuyo trabajo se entrelaza y relaciona". (32)

Los factores que influyen para esta determinación son:

1) Tamaño de la empresa.

2) Tipo de organización.

3) Los niveles jerárquicos que comprenda.

4) La complejidad y tipo de supervisión.

5) La calidad del grupo a supervisar.

6) La habilidad y responsabilidad del supervisor.

---

(32) Sisk, H. y Sverdlik, M. Administración y Gerencia de Empresas, pág. 239.

CAPITULO IV

LA AUTORIDAD EN LA ORGANIZACION

4.1 AUTORIDAD. DEFINICION.

La autoridad "es la facultad o el derecho de actuar, de mandar o de exigir acción a otros". (33)

La autoridad es un concepto abstracto y definido desde el punto de vista gerencial, es "el derecho de actuar o de dirigir la acción de otros en el logro de metas organizativas". (34)

Esta definición posee tres características esenciales:

1) La autoridad es un derecho.

2) Tiene facultad de actuar, ya sea directamente a través de sus propias acciones.

3) El poder de aplicar penalidades u otorgar premios para

---

(33) Terry R.,George. Principios de Administración, pág. 389.

(34) Bisk, H. y Sverdlik, M., Administración y Gerencia de Empresas, pág. 247.

que la acción deseada sea terminada.

Según Barnard la autoridad "es el carácter de una comunicación (orden) en una organización formal, en virtud del cual, ésta es aceptada por un contribuidor o miembro de la organización, como gobernando la acción con que él contribuye, esto es, gobernando o determinando lo que haga o no deba de hacer en cuanto a la organización concierne". (35)

Según esta definición, tenemos que tomar en cuenta que la decisión de si una orden tiene autoridad o no recae en la persona a quien se dirige y no reside en personas con autoridad o aquéllas que emiten estas órdenes.

4.1.1 FUENTES DE LA AUTORIDAD.

De acuerdo al enfoque centralizado en el trabajo con respecto a la teoría X, se relaciona la fuente o naturaleza de la autoridad con el derecho de tener una propiedad, y

---

(35) Sisk, H. y Sverdlik, M. Ob. Cit., pág. 249.

tanto éste como su asociación con la autoridad dependen de la organización de la sociedad en que vivamos. Esta relación es denominada fuente institucional, pues depende de la institución de la sociedad organizada.

El enfoque centralizado en las personas o teoría Y contempla la autoridad como un fenómeno situacional; la autoridad existe sólo cuando los subordinados a una situación aceptan la autoridad de otro individuo para dirigirlos y establecer normas de conducta para esa situación. Esta fuente de autoridad recibe el nombre de Enfoque de la Aceptación Subordinada.

4.1.2 LIMITES DE LA AUTORIDAD.

La autoridad posee límites específicos como pueden ser el que ninguno, ni siquiera su gerente, pueda decidir y obligar a una actividad que está más allá de su capacidad ya sea de tipo mental o de tipo físico, para que la ejecute un subordinado.

La autoridad debe siempre ir de acuerdo con los planes de la empresa, no se puede ignorar un objetivo ni modificar una

política sólo porque una persona lo diga así. Los artículos de la carta constitutiva, los precedentes establecidos y los acuerdos con largo tiempo, de estar implícitamente utilizados, pueden también restringir la autoridad gerencial.

Además de estas restricciones para los gerentes existen otras de tipo social. Las actividades que se ordenen deben ser acordes con las convicciones, códigos, creencias y hábitos fundamentales del grupo, de lo contrario, la autoridad se vería limitada; este tipo de limitaciones sociales pueden darse tanto dentro como fuera de las empresas.

4.2 TIPOS DE AUTORIDAD.

La eficiencia de la distribución de actividades equivaldría a una dispersión desarticulada de las múltiples labores que dentro de una empresa se realizan; pero cuando dicha distribución se acompaña de una autoridad que coordine y establezca el orden debido, se lograrán los mejores resultados. Podemos distinguir tres tipos de autoridad:

1. Autoridad de línea.

2. Autoridad staff o asesora.

3. Autoridad funcional.

4.2.1 AUTORIDAD LINEAL.

"La autoridad lineal puede ser definida simplemente como una relativa y simple relación de autoridad que existe entre un superior y un subordinado, y segundo también puede definirse en términos de la función organizativa supervisada por un miembro de la gerencia". (36)

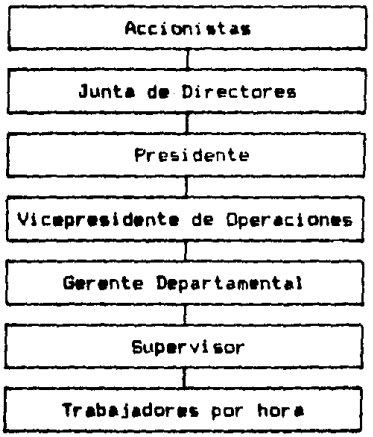
Es una relación de mando directo que existe entre un jefe y un subordinado.

La autoridad lineal puede prolongarse indefinidamente, estableciéndose una cadena de mando desde el puesto de superior categoría hasta el que tenga menor importancia a través de diferentes niveles, según el tipo de empresa o institución de que se trate en cuanto a su complejidad.

---

(36) Idem., pág. 252.

Es una relación de mando que se extiende desde lo más alto de la organización hasta su escalón inferior, y se describe muy acertadamente como Cadena de Mando. Como eslabón en la cadena de mando, un gerente tiene autoridad para dirigir el trabajo de sus subordinados, y a su vez está sujeto a la dirección de su superior y responde "en línea" a éste, formando parte de la organización lineal. (Cuadro No. 15).



CUADRO NO. 15.

AUTORIDAD LINEAL.

Fuente: Sisk, H. y Sverdlik, M. Administración y Gerencia de Empresas, pág. 253.

En este tipo de autoridad, "las decisiones se toman con mayor facilidad, puesto que cada funcionario tiene autoridad que le da completo dominio de su departamento o sección". (37)

Por medio de la prolongación de la autoridad lineal a través de diferentes niveles, se forma toda una escala de jerarquías, según el grado de autoridad que en línea descendente tienen los diferentes puestos de mando que forman la propia escala.

En lo que respecta a la autoridad lineal es básico, que cada hombre tenga un solo jefe, por ello se habla de la línea de mando como relación entre superiores y subordinados. La autoridad lineal se encuentra en la estructura de todo negocio y es la que da fuerza a la organización; esta autoridad es un canal de mando directo por el que descienden las órdenes a través de todos los niveles de la organización.

La clave para distinguir entre línea y cuerpo asesor no es la función en sí misma, y sí más bien el grado en que la

---

(37) Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas, pág. 230.

función contribuye directamente al logro de objetivos organizacionales.

4.2.2 AUTORIDAD STAFF O ASESORA.

La autoridad de staff es en su naturaleza asesora o de servicio.

También significa una función de apoyo; está destinada a ayudar al ejecutor. En la mayoría de las empresas el empleo del término staff en las estructuras de organización, puede deberse a la necesidad de ayuda en el manejo de los detalles, la de localizar datos necesarios para tomar una decisión y la de consejo técnico o especializado sobre determinados problemas administrativos.

Por lo tanto la autoridad staff a diferencia de la autoridad lineal no implica una relación de mando, sino una relación de asesoramiento técnico entre dos puestos.

El funcionario staff tiene la autoridad que se deriva de sus conocimientos técnicos o científicos. A medida que aumenta la complejidad en la actividad de trabajo se hace más necesaria la incorporación de este tipo de especialistas.

El realizador de la autoridad staff recibe el título de ejecutivo o funcionario staff.

Las funciones que realiza un ejecutivo staff son en general de servicios, asesorías, inspección y control.

En consecuencia una de las funciones de staff es aliviar el peso que recae en la alta gerencia. El asistente personal es frecuentemente utilizado como un medio de facilitar o disminuir la presión de trabajo.

A medida que aumenta el tamaño de la empresa, la operación de la misma se vuelve usualmente más compleja y la necesidad de servicios expertos se hace más evidente y resulta finalmente en la creación y desarrollo de un staff especializado.

Dentro de la autoridad de staff como se explicó anteriormente existen dos formas de staff, que son denominadas:

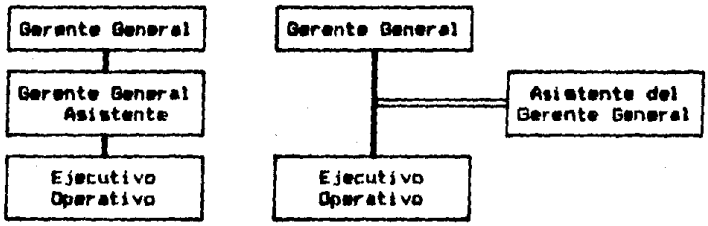
- Staff personal.
- Staff especializado.

4.2.2.1 STAFF PERSONAL.

Por principio se debe definir claramente la diferencia entre

un "asistente del gerente" y un "gerente asistente". (Cuadro No. 16).

El Asistente del Gerente es un ayudante personal de su jefe; sus deberes varían ampliamente de una organización a otra y también de un momento a otro aún dentro de la misma empresa; recibe la autoridad necesaria para ejecutar los deberes de su jefe aunque usualmente la misma es otorgada sobre una base limitada, o sea, se le extiende para una tarea específica y por un período de tiempo relativamente corto.



(A) EL GERENTE ASISTENTE

(B) EL ASISTENTE DEL GERENTE

CUADRO NO. 16.

AUTORIDAD DE STAFF PERSONAL.

Fuente: Sisk, H. y Sverdlik, M. Administración y Gerencia de Empresas, pág. 256.

El asistente del gerente tiene las siguientes características:

1) No tiene usualmente función específica que ejecutar; sus deberes varían con la asignación de la tarea en turno.

2) No hay autoridad asociada específicamente con la posición; tiene solamente autoridad otorgada para cada asignación individual.

3) No actúa por su propia cuenta, sino que lo hace como representante personal de su jefe.

El gerente asistente no es considerado como miembro del staff; más bien es parte de la línea.

En ausencia del gerente general, el gerente asistente actúa en su lugar. Si el gerente general lo desea, puede asignarle ciertas funciones.

Las características que presenta el gerente asistente son:

1) Los subordinados le reportan directamente al gerente asistente.

2) El gerente asistente tiene constantemente bien definidas responsabilidades asignadas, y

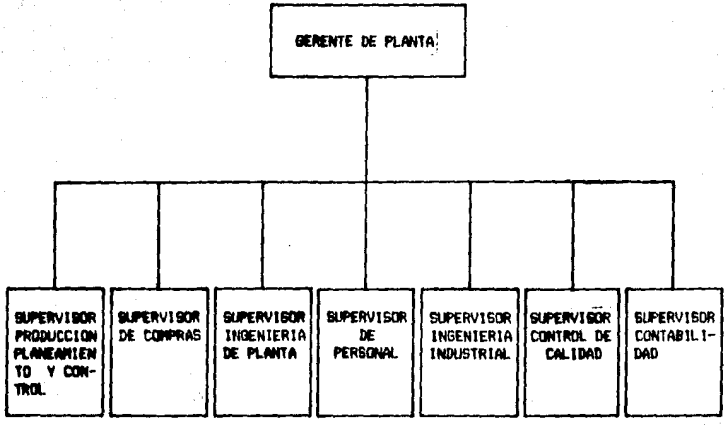
3) En ausencia del gerente general, el gerente asistente asume la autoridad total de la posición del gerente general.

4.2.2.2 STAFF ESPECIALIZADO.

Con el crecimiento de la organización en tamaño y complejidad, el rol no diferenciado del asistente personal se va desarrollando hacia asignaciones de staff especializado.

No hay unanimidad en relaciones a las funciones que deben ser ejecutadas por personal de staff especializado, ni hay tampoco completo acuerdo concerniente al tipo de autoridad que puede ser ejercida por gerentes de staff. (Cuadro No. 17).

Existen tres tipos de autoridad de staff especializado, los cuales aparecen en las organizaciones empresariales con gran frecuencia y son:



CUADRO No. 17.

AUTORIDAD DE STAFF ESPECIALIZADO.

Fuente: Sisk, H. y Sverdlik, M. Administración y Gerencia de Empresas, Pág. 257.

1) Un especialista de staff puede tener la autoridad de proveer un servicio específico a la autoridad lineal y así ejercer autoridad de servicio.

2) No todas las posiciones de staff son creadas con el propósito de proveer

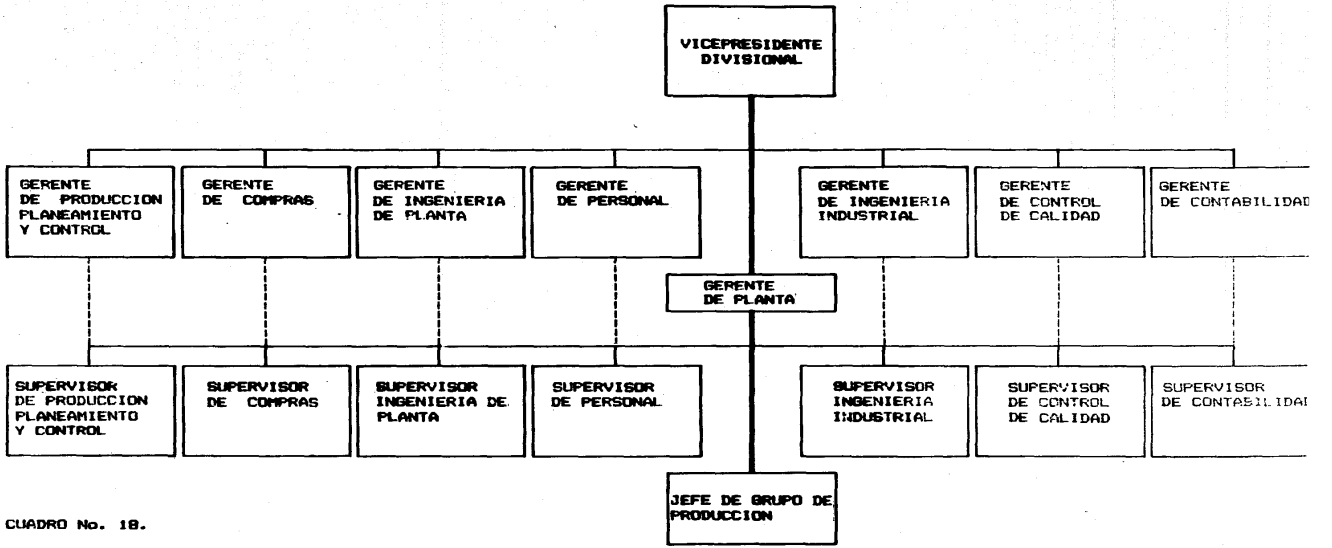
servicios; algunas tienen como sola función el ofrecimiento de asesoría respecto de un grupo especial de problemas. Los hombres de staff en estas posiciones, ejercen autoridad asesora.

3) Otro tipo de autoridad de staff especializado es la autoridad funcional, que da al especialista de staff considerable amplitud y libertad para tomar decisiones dentro del marco de su área funcional.

4.2.3 AUTORIDAD FUNCIONAL.

Este tipo de autoridad amplía el concepto de autoridad de servicio y asesoramiento de manera que un gerente de staff puede ejercer una dirección y control efectivos de su especialidad funcional.

Una de las formas de ejercer la autoridad funcional se refiere cuando los gerentes de staff pueden ser revestidos de autoridad funcional sobre sus contrapartes que están en niveles más bajos de la organización; y otra forma es aquella en que la autoridad o especialidad funcional puede ser separada del trabajo del gerente de línea y asignada al especialista de staff apropiado. (Cuadro No. 18).



CUADRO No. 18.

AUTORIDAD FUNCIONAL

FUENTE: SISK, H. Y SVERDLIK, M. ADMINISTRACION Y GERENCIA DE EMPRESAS. PAG. 259.

En muchos casos es muy necesario que el jefe de un departamento tenga autoridad para intervenir en las actividades de otro, por lo que se refiere a ciertos casos que interesan directamente al primero, o puede ocurrir que el jefe de un departamento no tenga la habilidad o conocimientos tècnicos suficientes para manejar diferentes aspectos del trabajo de sus subordinados y necesita por tanto, que el jefe de otro departamento distinto intervenga con la autoridad suficiente para asumir responsabilidades en tales casos.

También hay ocasiones en que para mantener una uniformidad de criterio tècnico, para que determinadas políticas se apliquen de la misma manera o para que determinados procedimientos se sigan constante y uniformemente, un jefe necesita intervenir en varias secciones o departamentos en una institución. Así es como en este tipo de casos aparece la autoridad funcional.

Existen tres principios importantes de la autoridad funcional que deben tomarse en cuenta:

1. El jefe con autoridad funcional necesita hacer uso de

ella única y exclusivamente en los casos y circunstancias que se hayan fijado de antemano.

2. La autoridad funcional debe limitarse tanto cuanto sea posible, para mantener intacta hasta donde se puede la independencia de la autoridad lineal.

3. El jefe con autoridad funcional obtenga la colaboración y apoyo de otros jefes en aquellos departamentos en los que le corresponda intervenir.

La autoridad funcional se ve limitada a una función especifica y pueden tenerla tanto los ejecutivos de línea como los de staff o también los departamentos de servicio, aunque se recomienda que su uso sea el mínimo posible para evitar conflictos.

4.3 RELACIONES ENTRE AUTORIDAD LINEAL Y AUTORIDAD STAFF.

"La dualidad línea-staff, crea indudablemente problema de

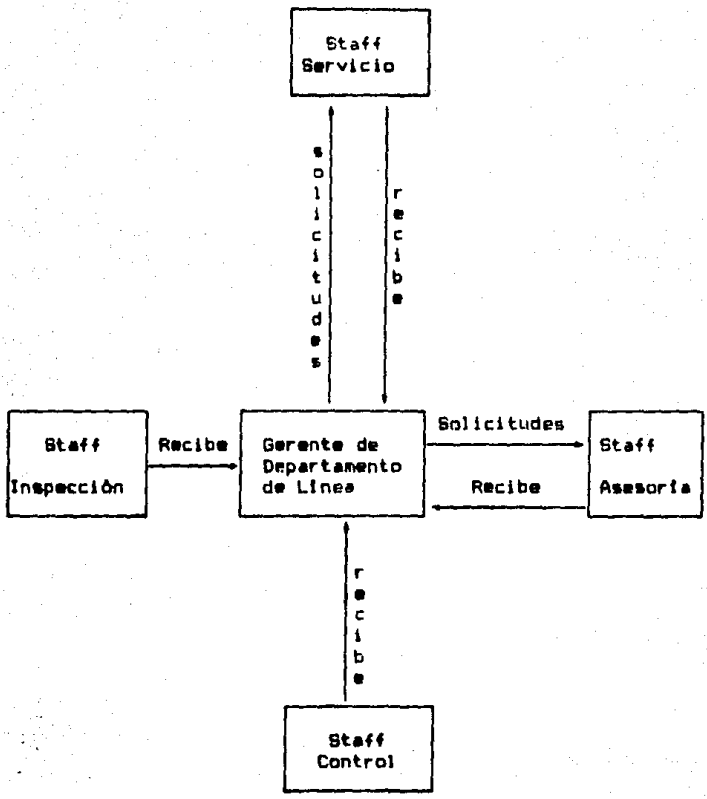
relaciones así como la existencia de una doble autoridad, una con derecho de mando y la otra con derecho de asesoramiento, y un desbordamiento de funciones; todo lo cual genera conflictos mal entendidos y fricciones cuyas causas y razones pueden encontrarse en la manera en que los individuos envueltos definen sus respectivos roles dentro de la organización, respecto a la responsabilidad e importancia de la función". (38) (Cuadro No. 19).

Se menciona que la autoridad staff no es ni debe ser opuesta a la autoridad de línea; debe existir una perfecta coordinación entre ellas ya que ambas se complementan.

Por regla general, el funcionario staff debe dirigirse a su jefe inmediato, haciendo las sugestiones o recomendaciones técnicas que fueran pertinentes, para que dicho jefe decida sobre su aplicación en la práctica y las convierta en órdenes, que debe dar a los subordinados a través de los canales de la autoridad lineal.

---

(38) Sisk, H. y Sverdlik, M. Administración y Gerencia de Empresas, pág. 260.



CUADRO NO. 19.

RELACION ENTRE AUTORIDAD LINEAL Y STAFF.

Fuente: R. Hampton, David. Administración Contemporánea, pág. 310.

"Fundamentalmente la razón, de por qué algunos ejecutivos de línea oponen resistencia a los programas staff, es que sienten que la existencia del staff disminuye su autoridad, por lo tanto, los hace perder categoría". (39)

Es necesario conocer en la mayoría de las situaciones, con el objeto de evitar conflictos en cada una, si un jefe interviene con autoridad de línea o con carácter de asesor.

4.4 DELEGACION DE AUTORIDAD.

La delegación de la autoridad es esencial para la existencia de una estructura de organización. Así como nadie dentro de una empresa, puede hacer todas las tareas necesarias para el logro del objetivo del grupo, así también es imposible, a medida que una empresa crece, que una empresa ejerza toda la autoridad para tomar decisiones.

"La delegación de autoridad es un proceso organizativo que permite la transferencia de autoridad de un superior a un

---

(39) Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas, pág. 232.

subordinado". (40)

Koontz y O'Donnell describen la delegación como "el proceso que envuelve la asignación de tareas, la delegación de autoridad para cumplir esas tareas y la exigencia de responsabilidad para su cumplimiento". (41)

Hampton define a la delegación como "el proceso mediante el cual los administradores asignan tareas, autoridad y responsabilidad para el cumplimiento de las mismas". (42)

Para poder describir con mayor claridad los aspectos que conforman a la delegación se hace hincapié sobre los siguientes lineamientos:

1. Que sea completa.
2. Que sea clara.
3. Que sea suficiente.

---

(40) Sisk, H. y Sverdlik, M. Administración y Gerencia de Empresas, pág. 273.

(41) Sisk, H. y Sverdlik, M. Ob. Cit., pág. 274.

(42) R. Hampton, David. Administración Contemporánea, pág. 315.

El ideal de una delegación completa ilustra la situación en la que se asigna a alguien toda tarea necesaria para lograr objetivos establecidos. Alguien es responsable por ello y tiene autoridad para llevar a cabo cada trabajo.

El ideal de una delegación clara, ilustra la situación en la que los superiores y los subordinados se comunican de tal manera que éstos comprenden con claridad sus tareas, responsabilidades y autoridad.

Los superiores deben comunicar claramente a sus subordinados de cuáles trabajos son responsables, pero también deben comunicar con claridad qué autoridad tiene el subordinado para proceder, sin tener que consultarles.

"La suficiencia en la delegación se refiere al eterno problema de proporcionar a los subordinados autoridad suficiente para llevar a cabo las tareas que son responsables". (43)

Al igual que en la unidad de mando, una delegación suficiente puede, especialmente a los ojos de los

---

(43) R. Hampton, David. Ob. Cit., pág. 315.

subordinados ser más ensalzada en la infracción que en la observancia; por lo que es posible acercarse a su nivel de provisión de autoridad en proporción suficiente para llevar a cabo las responsabilidades asignadas.

Hay que hacer mención de que aunque se ha hablado de delegar responsabilidad al igual que autoridad, es necesario hacer hincapié en una limitación especial. Los administradores pueden ciertamente asignar tareas y dar autoridad a sus subordinados. Los administradores pueden inclusive, y por lo general lo hacen, responsabilizar a sus subordinados por los resultados. Pero al hacer esta delegación de responsabilidad, los superiores no se desprenden de ella; más bien, extienden la cadena de responsabilidad para incluir un eslabón más.

Todo el proceso de delegación comprende la determinación de los resultados esperados; la asignación de tareas, la delegación de autoridad para llevar a cabo esas tareas, y el compartir la responsabilidad de su realización.

En la práctica, es imposible desintegrar este proceso, puesto que el esperar que una persona logre metas sin la autoridad para alcanzarlas, es algo sin sentido, como lo es la delegación de autoridad sin saber para qué resultados

finales será usada. Así también, puesto que la responsabilidad no puede ser delegada, el delegante no tiene otra alternativa que exigir responsabilidad de sus subordinados por la realización de sus asignaciones.

En la actualidad, un ejecutivo que delega, sigue siendo responsable por el cumplimiento de deberes asignados y retiene total control sobre la autoridad delegada. La delegación sólo implica facultar a otros a realizar determinados actos, no implica desprendimiento de la autoridad.

Existen tres condiciones las cuales hacen que el proceso de delegación sea más efectivo, y son:

1) Paridad de autoridad y responsabilidad.
2) Absolutismo de obligación.
3) Unidad de mando.

Con respecto a la paridad de autoridad y responsabilidad, para que una delegación sea más efectiva, la autoridad otorgada a un subordinado debe ser igual a la responsabilidad que se le asigne.

Cuando un subordinado se hace cargo de deberes que se le

asignan, es lógico que le sea delegada la autoridad necesaria que le permita actuar o dirigir a otros para que actúen, y así cumplir con su tarea.

Haciendo mención al absolutismo de la obligación podemos decir que aunque la responsabilidad puede ser asignada, y la autoridad delegada a subordinados, la obligación hacia su superior no puede ser asignada ni delegada.

Por último tomando en cuenta la unidad de mando, se dice que todo subordinado debe estar obligado hacia un, y solamente un superior.

4.4.1 PRINCIPIOS DE LA DELEGACION.

Los siguientes principios nos dan una ayuda a manera de guía para una adecuada delegación de la autoridad.

1) Principio de la Delegación por Resultados Esperados.

Puesto que la autoridad está concebida para que los administradores cuenten con un arma que les permita administrar en forma tal que se obtengan contribuciones para

los objetivos de la empresa, la autoridad delegada en un administrador individual, debe ser suficiente para ponerlo en condiciones de lograr los resultados que de èl se esperen.

Este principio implica que las metas han sido establecidas y que los planes han sido realizados, que èstos son comunicados y entendidos y que los trabajos se han planeado de tal modo que se ajusten a ellos.

2) Principio de Definiciòn Funcional.

Cuanto mayores sean en un cargo o departamento, las definiciones claras de resultados esperados, de actividades por emprender, de la autoridad organizacional delegada, y cuanto mejor se comprendan las relaciones de autoridad con los demàs cargos, màs adecuadamente podràn contribuir los individuos responsabilizados al logro de los objetivos de la empresa.

3) Principio de Jerarquia.

La autoridad ùltima en una empresa ha de estar en alguna parte. Cuanto màs clara es la linea de autoridad desde el administrador màximo en una empresa, hasta cada posiciòn

subordinada, más eficaz será la realización de las funciones que le corresponden a cada posición.

4) Principio de Nivel de Autoridad.

Este principio se deriva de la definición funcional, pero el principio jerárquico y por consiguiente, el principio de nivel de autoridad que se deriva es el mantenimiento de la delegación prevista; esto exige que las decisiones dentro de la competencia de autoridad de los individuos, sean tomadas por ellos y no que las refieran hacia arriba en la estructura de la organización.

5) Principio de Unidad de Mando.

Cuanto más completa sea la responsabilidad de un individuo para con un solo superior, menor será el problema de conflictos en las instrucciones y mayor el sentido de responsabilidad personal por resultados.

6) Principio de Responsabilidad Absoluta.

La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores, por la ejecución es absoluta, una vez que han aceptado una asignación y el derecho para llevarla a cabo; y los

superiores no pueden evadir su responsabilidad por las actividades organizacionales de sus subordinados.

7) Principio de Igualdad de Autoridad y Responsabilidad.

La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor de la que implica la autoridad delegada, ni deberia ser menor a la responsabilidad asignada.

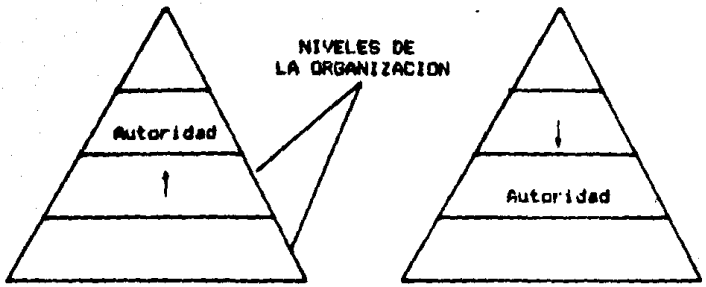
4.5 CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION DE LA AUTORIDAD.

Tanto la centralización como la descentralización, están intimamente ligadas con la delegación.

"Cuando se concentran la autoridad y las decisiones en la parte alta de la organización, el proceso se denomina centralización; cuando se dispersan esos conceptos entre los niveles inferiores, el proceso se denomina descentralización". (44) (Cuadro No. 20).

---

(44) Idem., pág. 312.



Centralización Descentralización

CUADRO No. 20.

CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION DE LA AUTORIDAD.

Fuente: R. Hampton, David. Administración Contemporánea, pág. 312.

La centralización es la sistemática y consistente concentración de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o en un solo cargo, el poder tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción.

Toda organización debe contener en algún sitio y de determinada forma, una suprema autoridad que coordine y que deba estar centrada para actuar equilibradamente; cierta

autoridad debe ser reservada a cada jefe para decisiones con respecto al trabajo de la gente que èl maneja, ya que sòlo èl podrà hacerlo con la objetividad necesaria.

La centralizaciòn facilita la direcciòn personal de las pequeñas empresas, y ayuda a prepararse para la integraciòn y uniformidad de acciòn asi como para palpar las emergencias, ya que el triunfo y supervivencia de la pequeña empresa depende de la persona que la dirige; es necesaria una cierta cantidad de centralizaciòn para unificar e integrar las operaciones totales de la empresa.

Debe haber centralizaciòn en la toma de decisiones aprobadas y debe existir descentralizaciòn cuando se tengan que tomar decisiones de emergencia que afecten a la compañia.

La descentralizaciòn se refiere al esfuerzo sistemàtico de delegar a los niveles màs bajos toda la autoridad, exceptuando aquèlla que sòlo puede ser ejercida en los puntos centrales.

Las decisiones operativas deben descentralizarse al nivel en donde la acciòn tendrà efecto, ya que los obreros que desempeñan los respectivos cargos, estaràn en mejor capacidad tècnica para tomar las decisiones particulares.

Los principios de centralización y descentralización son opuestos, es decir, en el mismo grado que aumenta uno, disminuye el otro.

La completa descentralización trae muchas ventajas y entre ellas están: la expansión de las empresas, avances técnicos, ayuda al desarrollo de nuevos productos, etc.; pero ni la centralización ni la descentralización pueden ir solas, pues siempre se necesita una autoridad que en forma general, planee, organice, motive, coordine, controle y tome decisiones, para aumentar y cimentar las unidades de organización conjunta, pero también debe descentralizarse autoridad a las unidades operacionales de la compañía.

La descentralización se puede dar en todos los niveles y no implica necesariamente la multiplicación de gerentes o nuevos jefes.

4.6 PODER E INFLUENCIA.

Hemos analizado principalmente el papel de la autoridad como proveedora de coordinación; pero la definición de autoridad se refiere sólo al derecho de dirigir las actividades de los empleados.

El tropiezo radica en que al tener algún derecho oficialmente reconocido para decir a otros lo que deben hacer, puede no ser suficiente para lograr lo que hagan.

Dos conceptos adicionales ayudan a ahondar más en el concepto de autoridad y a explicar las diferencias que se dan en las respuestas a ellas. Estos dos conceptos son: Poder e Influencia.

"La Influencia se manifiesta por el cambio en la conducta de una persona que resulta de acciones de otra. El Poder es la habilidad para ejercer influencia". (45)

Para que ocurra la influencia el poder debe proporcionar fuerza a la autoridad.

En la actualidad, el poder de los administradores aumenta en la medida en que sus subordinados consideran que el ejercicio que hacen de la autoridad es clave para su propia satisfacción. De esta manera, delegar una tarea interesante y desafiante a un empleado orientado al logro puede ser un

---

(45) Idem., pág. 317.

ejemplo de ejercicio de poder, debido a que probablemente ejercerà influencia sobre la ejecución del trabajo, también pueden ser poderosos los contactos cálidos y amistosos para apoyar los esfuerzos de trabajo de un empleado orientado a las necesidades de afiliación y puede serlo la delegación de tareas que implican persuación a empleados orientados al poder.

El Poder puede ser obtenido de cinco fuentes distintas:

1) Poder de Recompensa. Los administradores poseen este tipo de poder cuando los subordinados los consideran capaces de proporcionarles algo que les satisface algún deseo.

2) Poder Coercitivo. El administrador que parece estar en posibilidad de infligir un castigo que pueda bloquear la satisfacción de necesidades tiene poder coercitivo.

   En términos más generales, la habilidad de asignar tareas desagradables, de detener promociones y otros beneficios, de molestar y de cualquier forma hostigar a los empleados, son todas ellas formas de poder coercitivo.

3) **Poder Legítimo.** Los administradores a quienes puede considerarse como capacitados para ejercer autoridad, debido a que va aunada a su puesto, despiertan cierta diferencia que puede ser denominada poder legítimo.

4) **Poder de Referencia.** Los administradores cuyos subordinados se identifican con ellos, o lo simulen, tienen lo que se denomina poder de referencia. Los administradores cuya conducta muestra capacidad, equidad, honestidad y otras virtudes, pueden ser "modelos" para los subordinados. Cuando los administradores son atractivos en estos sentidos, representan cualidades modelos con las que los subordinados pueden desear identificarse. Se convierten en cierta clase de estàndar con el cual los empleados pueden medir sus progresos.

5) **Autoridad Profesional.** Tienen autoridad profesional los administradores cuyos subordinados consideran que tienen conocimientos que pueden ayudar a satisfacer las necesidades de èstos. Cuando los subordinados consideran que su superior tiene informaciòn y habilidades que pueden contribuir a la efectividad y desarrollo de aquèl, se aumenta la propensiòn a acatar instrucciones que reflejan esa experiencia.

Los administradores pueden tener cualquiera de estas variedades de autoridad en una situación dada, también las poseen otras personas implicadas en la situación, por ejemplo, miembros de departamentos de staff, representantes sindicales, clientes, proveedores, y finalmente, pero no menos importante, los empleados, como personas y grupos que intentan ejercer autoridad para aceptar o rechazar instrucciones, dependiendo de la propiedad que perciben de ellas.

Por lo tanto, el trabajo de una organización se lleva a cabo en un medio ambiente de autoridad e influencia. Interactúan múltiples detentadores de autoridad con diversas formas o pretensiones. El papel del administrador es leer en forma apropiada estas realidades y ejercer suficiente autoridad para influir sobre el logro de los objetivos de la organización.

CAPITULO V

ANALISIS ORGANIZACIONAL

5.1 ANALISIS ORGANIZACIONAL. PROCEDIMIENTOS.

Al preparar un anàlisis organizacional, estamos planeando para el futuro de la organizaciòn, por lo que es importante tomar como base los procedimientos que indican Sisk y Sverdlik y los cuales consisten en la aplicaciòn del mètodo cientifico.

Los procedimientos a seguir son los siguientes:

1) Asignaciòn de responsabilidades.
2) Recopilaciòn de datos.
3) Preparar planes alternos.
4) Poner en acciòn el mejor plan y seguirlo.

1) Asignaciòn de Responsabilidades.

Se debe de considerar en la designaciòn de responsabilidades en el anàlisis organizacional lo siguiente:

Primero debemos tomar en cuenta, quièn ha de iniciar el estudio; segundo, quièn habrà de recopilar los datos o informaciòn necesarios y proponer o recomendar los cambios, y por ùltimo, quièn ha de aprobar los cambios recomendados y

ponerlos en acción.

Es recomendable que la aprobación final para cualquier cambio organizacional debe venir de la alta gerencia, y para asegurar la máxima cooperación es muy importante la aprobación de otros miembros de la misma.

2) Recopilación de Datos.

Una vez que la responsabilidad del análisis y los preparativos para los cambios propuestos se han establecido, se debe contar con el máximo de información posible, con el objeto de que cualquier cambio propuesto esté fundado en hechos y no en meras suposiciones. La disponibilidad y tipo de información buscada, variaría dependiendo de la situación que se presente en ese momento.

La recopilación de información, aunque generalmente consiste en un trabajo duro y laborioso, representa la base factorial para cualquier cambio propuesto.

3) Preparar planes alternos.

Consiste en una forma de asegurar la aceptación de cualquier cambio propuesto al ser presentado al personal.

Se recomienda que estos planes cuenten también con una estructura ideal; usando este ideal como punto de partida, podrían desarrollarse las modificaciones en el plan, que consideren la posición económica y competitiva de la compañía.

4) Poner en acción el mejor plan y seguirlo.

Consiste en que una vez que el ejecutivo jefe aprueba dicho plan, éste debe ser puesto en práctica, estableciendo para el adecuado funcionamiento del plan, revisiones y evaluaciones a manera de previsión, de manera que en caso dado de necesitarse, poder efectuar cualquier modificación. Esta modificación estaría a cargo del grupo que propone el cambio.

Mediante la realización de este análisis y en base al método científico, se logrará efectuar una adecuada planeación futura para la organización que redundará en grandes beneficios para la misma.

5.2 HERRAMIENTAS DEL ANALISIS ORGANIZACIONAL.

Existen algunas herramientas disponibles para ser usadas en

el anàlisis organizacional y las màs comunes son:

1) Cuestionario de organizaciòn.
2) Descripciòn de la posiciòn.
3) Manual de organizaciòn.
4) Organigrama.
5) Diagramas de procedimiento o de flujo.
6) Carta de distribuciòn de trabajo o de actividades.
7) Anàlisis de puestos.

5.2.1 CUESTIONARIO DE ORGANIZACION.

El cuestionario de organizaciòn se utiliza para que a travès de una serie de preguntas, se logre conocer la organizaciòn actual, determinando las funciones y posiciones del personal. Para asegurar la informaciòn solicitada, se utilizan dos mètodos:

Uno es hacer que el entrevistado en la posiciòn llene el cuestionario y lo entregue a la persona que conduce el estudio; y el otro es asegurar la informaciòn a travès o por medio de una entrevista.

Este último método de la entrevista es más costoso y consume mayor tiempo, pero rinde más información y es más efectivo.

5.2.2 DESCRIPCION DE LA POSICION.

Por medio de los datos obtenidos por el cuestionario, se forma la descripción de la posición, que consiste en un enunciado escrito que describe una posición especifica en la organización.

La tarea de la descripción de la posición, puede ser de forma minuciosa o muy simple, esto dependerá del objetivo que se persigue con la misma. En estas descripciones se incluye básicamente lo siguiente:

- Identificar el trabajo.
- Funciones primordiales del trabajo.
- Responsabilidad de las tareas a ejecutar.
- Autoridad delegada a una determinada posición.
- Relaciones entre posiciones.

Las descripciones de posiciones no incluyen una enumeración de las especificaciones y cualificaciones requeridas a los

entrevistados, pero si se preparan tales especificaciones por separado con el objeto de evaluar y seleccionar reemplazos potenciales.

5.2.3 MANUAL DE ORGANIZACION.

"Un manual de organización, es una compilación de indicaciones descriptivas, usualmente encuadernadas en forma de manual, concernientes a la organización de una compañía específica". (46)

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa.

Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de los objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las

---

(46) Sisk, H. y Sverdlik, M. Administración y Gerencia de Empresas, pág. 345.

funciones y actividades de los órganos de la empresa.

Los manuales de organización, se utilizan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de la organización.

Se elaboran ordinariamente, con base en los cuadros de la organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función gerencial, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás.

Los manuales de acuerdo a su contenido pueden ser:

1) De políticas.
2) Departamentales.
3) De bienvenida.
4) De organización.
5) De procedimientos.
6) De contenido múltiple.
7) De técnicas.
8) De puesto.

Estos son de gran utilidad ya que presentan las siguientes

características:

- "Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.

- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.

- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe de hacer y cómo debe hacerse.

- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.

- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.

- Son una base para el mejoramiento de sistemas". (47)

5.2.4 ORGANIGRAMA.

Un organigrama "es la gráfica que muestra la estructura

---

(47) Münch G., Lourdes y García M., José. Fundamentos de Administración, pág. 133.

orgànica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan en la misma". (48)

Un organigrama presenta en forma gráfica las principales funciones y líneas de autoridad de una organización en un momento dado.

5.2.4.1 INTERPRETACION DEL ORGANIGRAMA.

Los organigramas son dibujos geométricos que pueden representarse por medio de diversas figuras. Cada puesto de un jefe se representa por medio de un cuadro que encierra el nombre del puesto y en ocasiones el nombre de quien lo ocupa, representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:

---

(48) Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas, pág. 237.

1) La división de funciones.

2) Los niveles jerárquicos.

3) Las líneas de autoridad y responsabilidad.

4) Los canales formales de la comunicación.

5) La naturaleza lineal o el asesoramiento del departamento.

- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.

- Las relaciones entre puestos y departamentos de la empresa.

5.2.4.2 CLASIFICACION DE LOS ORGANIGRAMAS.

Los organigramas pueden clasificarse así:

1) Por su objeto.

2) Por su área.

3) Por su contenido.

1) Por su objeto:

a. Estructurales. Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa.

b. Funcionales. Indican en el cuerpo de la gráfica las principales funciones de los departamentos.

c. Especiales. Se destacan algunas características.

2) Por su Area.

a. Generales. Presentan toda la organización, se llaman también cartas maestras.

b. Departamentales. Representan la organización de un departamento o sección.

3. Por su Contenido.

a. Esquemáticos. Contienen sólo órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.

b. Analíticos. Más detallados y técnicos.

5.2.4.3 CONTENIDO DEL ORGANIGRAMA.

El organigrama debe de contener principalmente los siguientes datos:

1) Titulos o descripción condensada de las actividades.

2) Nombre del funcionario que formuló las cartas.

3) Fecha de formulación.

4) Aprobación del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.

5) Leyenda o sea, explicación de lineas y símbolos especiales.

Los organigramas deben de ser de tamaño manuable y fàciles de leer. Los organigramas sólo muestran las principales divisiones y las más importantes lineas de autoridad formal, pues en caso contrario serian de gran tamaño y de poco uso prâctico.

5.2.4.4 TIPOS DE ORGANIGRAMAS.

Los organigramas se dividen principalmente en dos tipos:

1. Organigramas Maestros.
2. Organigramas Suplementarios.

1. Organigramas Maestros. Estos muestran la estructura completa, proporcionando a golpe de vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos o componentes principales.

2. Organigramas Suplementarios. Estos muestran sólo un departamento o uno de los componentes principales y ofrece detalles sobre relaciones, autoridades y obligaciones de dicho departamento.

Por la forma de representar los organigramas, estos pueden ser:

1) Organigramas verticales.
2) Organigramas horizontales.
3) Organigramas circulares.

1) **Organigramas Verticales.** En èstos las jerarquías supremas se presentan en la parte superior ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demàs jerarquías que se colocan hacia abajo conforme decrece su importancia. (Cuadro No. 21)

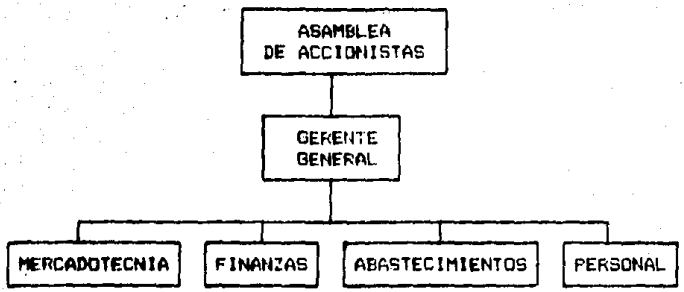
2) **Organigramas Horizontales.** Colocan las jerarquías supremas en la izquierda y los niveles hacia la derecha, de acuerdo con su importancia. (Cuadro No. 22)

3) **Organigramas Circulares.** Se encuentran formados por círculos concèntricos, correspondiendo el central a las autoridades màximas y a su alrededor se encuentran otros que se hallaràn màs o menos alejados en razòn de su jerarquía. (Cuadro No. 23)

5.2.4.5 VENTAJAS DEL USO DE LOS ORGANIGRAMAS.

1. Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.

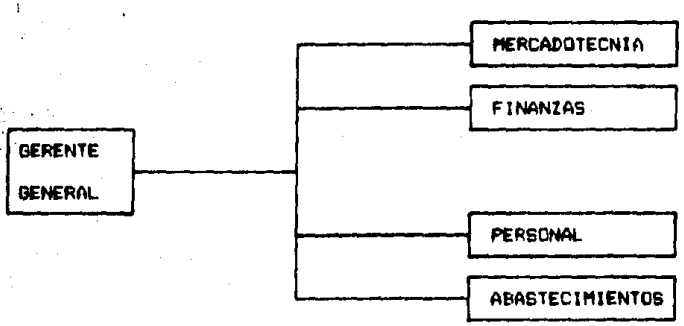
2. Puede apreciarse inmediatamente la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía.



CUADRO No. 21.

ORGANIGRAMA VERTICAL.

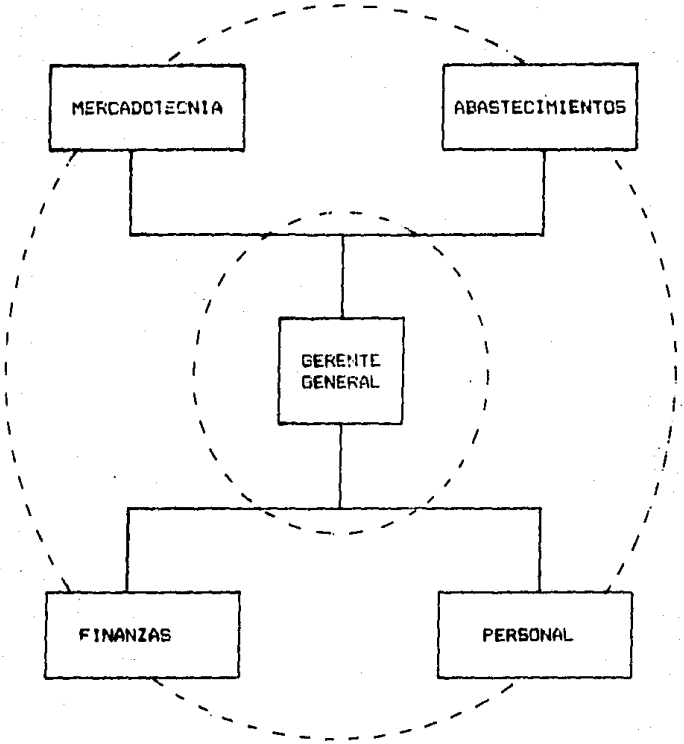
Fuente: Münch G., Lourdes y García M., José. Fundamentos de Administración, pág. 132.



CUADRO No. 22.

ORGANIGRAMA HORIZONTAL.

Fuente: Münch G., Lourdes y García M., José. Fundamentos de Administración, pág. 132.



CUADRO No. 23.

ORGANIGRAMA CIRCULAR.

Fuente: Münch G., Lourdes y García M., José. Fundamentos de Administración, pág. 132.

3. Muestra quién depende de quién.

4. Indica una de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.

5. Sirven como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.

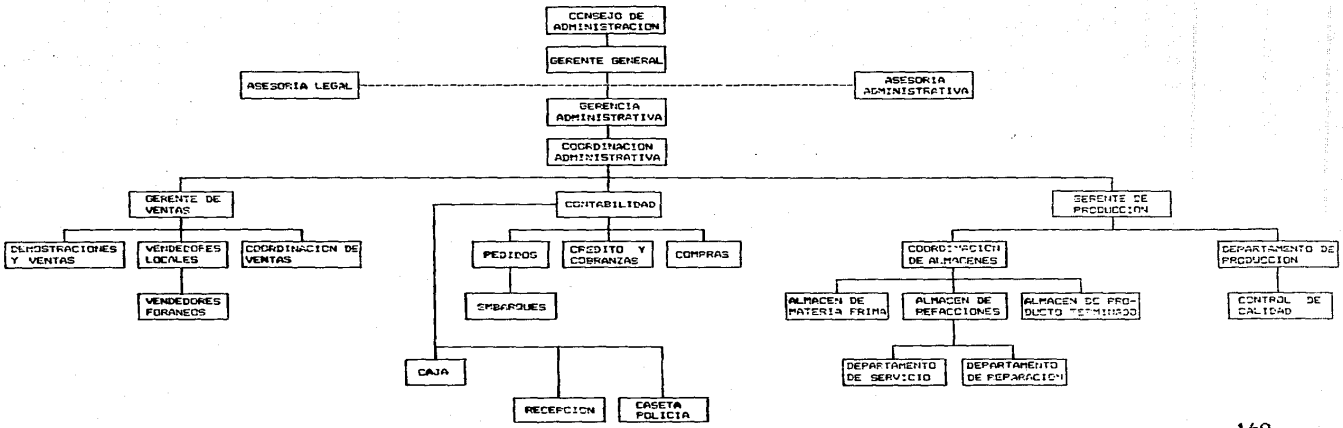
6. Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la organización, al hacer planes a corto y largo plazo y al formular el plan ideal.

5.2.4.6 DESVENTAJAS DEL USO DE LOS ORGANIGRAMAS.

1. No muestra más que las relaciones formales.

2. Indica qué relaciones se suponen que existen y no necesariamente las relaciones reales.

3. No muestra la legión de relaciones informales que existen entre los jefes, que suelen ser numerosas y a menudo más importantes que las relaciones formales.



CUADRO No. 24.

ORGANIGRAMA GENERAL DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE GRAPAS INDUSTRIALES.

4. Imponen una rigidez innecesaria.

5. Son estáticos, en tanto que las organizaciones que representan están cambiando siempre y por esta razón pueden volverse anticuados rápidamente a menos que se modifiquen con regularidad y frecuencia.

5.2.5 DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTO O DE FLUJO.

Se les conoce como fluxogramas y se definen como "la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento". (49)

Estos diagramas de procedimientos nos permiten:

1) Una mayor simplificación del trabajo.

2) Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación

---

(49) Münch G., Lourdes y García M., José. Fundamentos de Administración, pág. 135.

física.

3) Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso.

4) Eliminar demoras.

5) Una mejor distribución de la planta.

En los diagramas de flujo se presentan los siguientes símbolos:

○ Operación. Se dice que hay operación cuando algo está siendo creado, cambiado o añadido, es decir, cuando se modifican las características de ese algo.

□ Inspección. Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado de sus características.

▷ Transporte. Acto de mover de un lugar a otro.

▢ Espera o demora. Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.

▽ **Almacenamiento.** Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

5.2.6 CARTA DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO O DE ACTIVIDADES.

A través de esta técnica se analizan los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo.

Sirven para analizar labores con un grupo pequeño o grande de personas.

Las Ventajas que presenta son:

1. Define la naturaleza de los trabajos y de los departamentos a que corresponden.

2. Eliminan la duplicidad de ineficiencia en el trabajo.

3. Normaliza y estandariza procedimientos.

4. Distribuye adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos.

5. Delimita funciones evitando fugas de responsabilidad.

5.2.7 ANALISIS DE PUESTOS.

"Es una técnica para investigar puestos y describirlos en términos de características o factores generales, como el nivel de responsabilidad, condiciones de trabajo, y de cualidades que se requieren". (50)

El análisis de puestos es una técnica en la que se clasifican las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específico e impersonal, así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña.

Los objetivos principales de esta herramienta de

---

(50) R. Hampton, David. Administración Contemporánea, pág. 495

organización son:

1) Mejorar los sistemas de trabajo.

2) Delimitar funciones y responsabilidades.

3) Evitar fugas de autoridad y responsabilidad.

4) Fundamentar programas de entrenamiento.

5) Retribuir adecuadamente al personal.

6) Mejorar la selección de personal.

CAPITULO VI

INVESTIGACION DE CAMPO

PREGUNTA No. 1. Cuenta su empresa con un organigrama?

SI	40%
NO	60%
TOTAL	100%

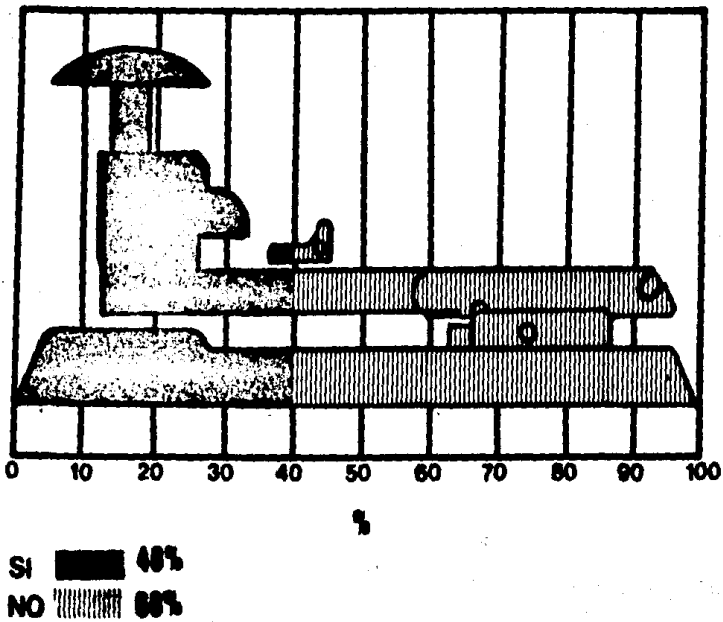
INTERPRETACION.

El 40% de las empresas entrevistadas sí cuenta con un organigrama, en estas empresas se observa una organización más estructurada y las personas entrevistadas comentan que mientras más compleja sea una organización en cuanto a tamaño, personal y funciones, mayor será la necesidad del uso del organigrama, para que así, todos los miembros de esa organización estén enterados de la estructura general de la empresa y puedan identificar su posición dentro de la misma.

En cambio el 60% de las 10 empresas entrevistadas contesta que no cuentan con un organigrama debido a que son organizaciones pequeñas, con poco personal y escasas funciones por realizar. Los entrevistados afirman que no

hay necesidad de contar con una herramienta de esta tipo cuando las empresas son tan pequeñas y con tan reducido número de integrantes.

GRAFICA No. 1



PREGUNTA No. 2. Conoce el organigrama todo el personal que labora en su empresa?

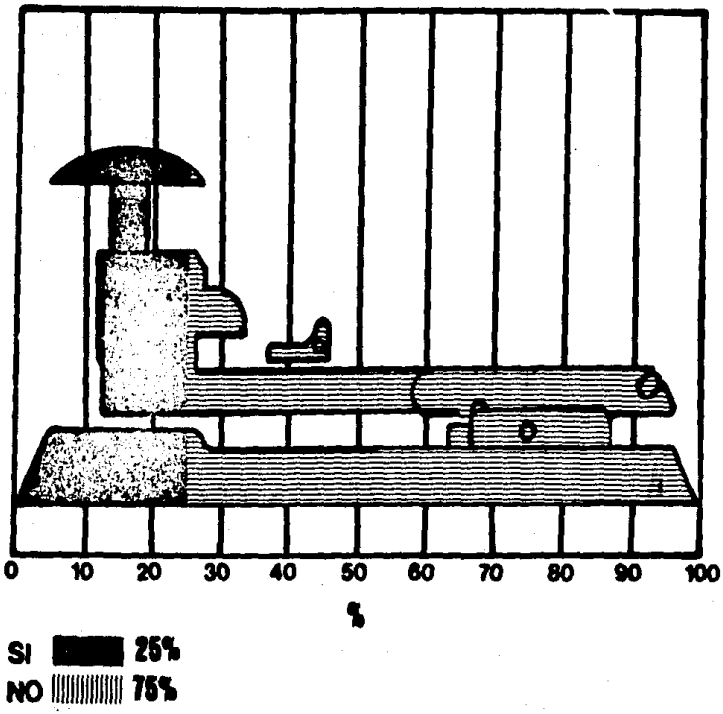
SI	25%
NO	75%
TOTAL	100%

INTERPRETACION.

De las diez empresas entrevistadas sólo cuatro de ellas cuentan con el uso de un organigrama, de estas cuatro organizaciones sólo en un 25% el personal que labora en esas empresas conoce el organigrama, esto se debe a que sólo los directores, los jefes de cada departamento y algunos empleados de niveles más bajos están enterados de la existencia de este tipo de herramientas.

El 75% de las personas que laboran en empresas que cuentan con un organigrama no están enteradas de la existencia de esta herramienta. En algunas ocasiones los niveles bajos son los que no lo conocen, en otras el organigrama existe, pero no se aprovecha su utilidad y es utilizado únicamente por los directores y los jefes de departamentos importantes.

GRAFICA No. 2



PREGUNTA No. 3. Cuenta su empresa con un manual de organización?

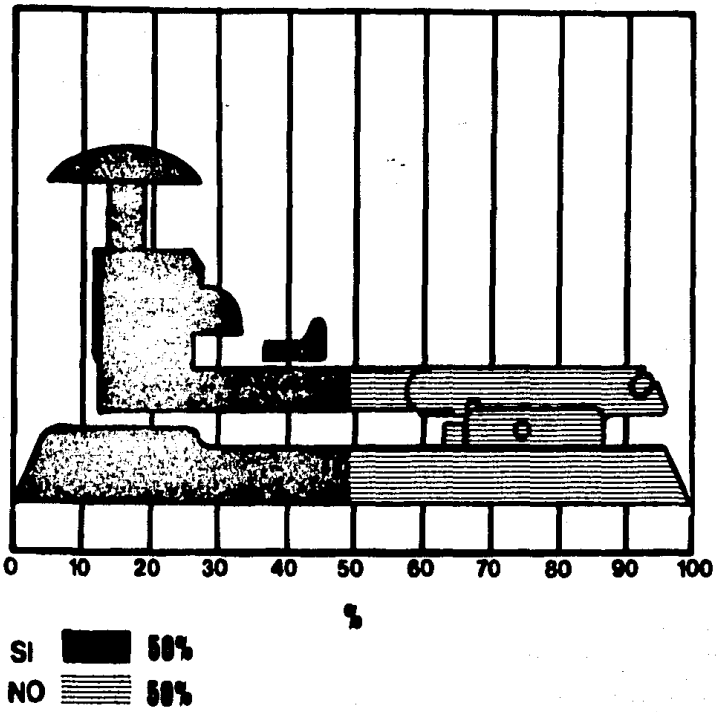
SI	50%
NO	50%
TOTAL	100%

INTERPRETACION.

El 50% de las empresas entrevistadas si utilizan el manual de organización, en estas empresas se vuelve a confirmar la existencia de una organización más completa. Son empresas que tienen la necesidad de hacer saber a sus integrantes de la estructura de la empresa, de las jerarquías que existen y las funciones y actividades de los órganos que forman la organización.

En otro 50% las organizaciones dedicadas a la fabricación de grapas no cuentan con un manual de organización, como en el caso del uso del organigrama, son empresas pequeñas con pocas funciones y reducido personal, por lo que no es necesario la creación y utilización de manuales de este tipo.

GRAFICA No. 3



PREGUNTA No. 4. Si la respuesta es SI¡ quiénes conocen este manual?

a)	La gerencia.	40%
b)	Los jefes de cada departamento.	40%
c)	Todo el personal.	20%
	TOTAL	100%

INTERPRETACION.

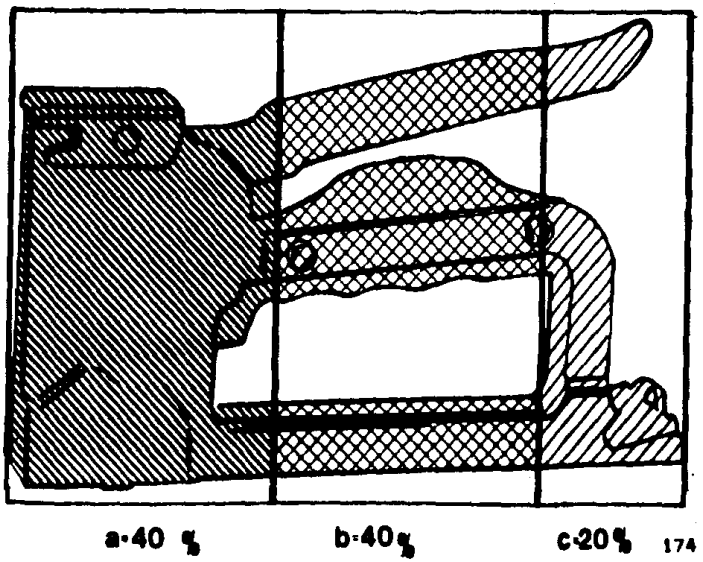
Los manuales de organización se utilizan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de la organización, sólo cinco de las diez empresas entrevistadas utilizan esta herramienta y de esas cinco empresas, en un 40%, la gerencia es la que conoce esta herramienta de organización. Esto se debe a que los entrevistados aseguran que los gerentes deben de conocer desde la estructura de su empresa hasta las funciones de cada uno de sus integrantes.

Los jefes de cada departamento son también los indicados para conocer este manual de organización ya que así pueden saber qué funciones tienen a su cargo y cuáles son las funciones de cada una de las personas que dependen de ellos.

De las cinco empresas que cuentan con un manual de organización en un 40% los jefes de cada departamento lo conocen.

Es algo difícil que todo el personal conozca el manual de organización, ya que es inútil y costoso que cada integrante tenga conocimiento de las funciones de todos los demás, sólo los directores y jefes de los departamentos importantes deben conocerlo, en algunas ocasiones las empresas están tan bien organizadas que todo el personal conoce el manual de organización. De las cinco empresas que cuentan con esta herramienta, sólo en un 20% todo el personal lo conoce.

GRAFICA No. 4



PREGUNTA No. 5. Cuánto tiempo hace que se creó este manual?

a)	Menos de 1 año.	0%
b)	De 2 a 6 años.	60%
c)	De 6 a 10 años.	20%
d)	Más de 10 años.	20%
	TOTAL	100%

INTERPRETACION.

Recordemos que de las diez empresas entrevistadas sólo cinco de ellas utilizan un manual de organización, de estas cinco empresas tres de ellas crearon esta herramienta hace 6 años; esto se observa en las respuestas, ya que en un 60% de las empresas que sí cuentan con un manual, el tiempo varía entre los dos y seis años.

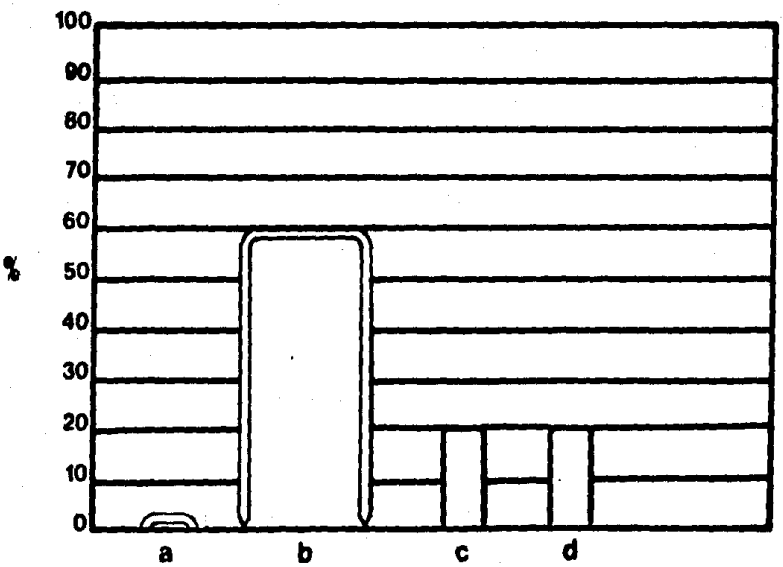
Otra empresa más antigua lo creó entre seis y diez años, a ella le corresponde un 20%.

La empresa iniciadora de la fabricación de este producto data desde el año de 1948 por lo que el 20% corresponde a ella y su manual de organización lo creó hace más de 10 años.

Se puede observar como las empresas de màs antiguedad son las que cuentan con el uso de esta herramienta de la organizaciòn, aunque otras màs nuevas lo han empezado a usar y de ahì que lo hayan creado hace seis años a la fecha.

Ninguna de las empresas ha creado su manual de organizaciòn de un año a la fecha.

GRAFICA No. 5



PREGUNTA No. 6. En su opinión, cuál es el tipo de organización que se adapta mejor a su empresa?

a)	Organización lineal.	70%
b)	Organización funcional.	30%
c)	Organización lineal-staff.	0%
d)	Organización por comités.	0%
e)	Organización matricial.	0%
	TOTAL	100%

INTERPRETACION.

El tipo de organización que se adapta mejor a cada empresa depende de factores tales como la magnitud de la empresa, recursos, objetivos, etc.

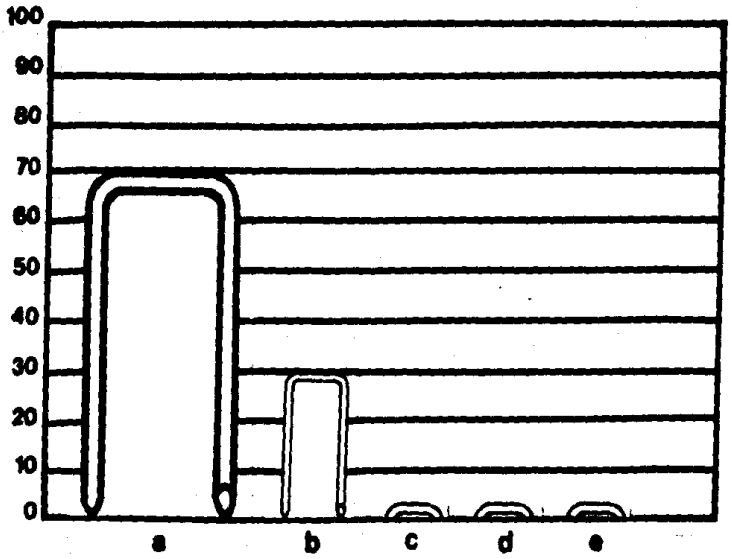
En las entrevistas realizadas con los fabricantes de grapas el 70% de estas empresas utilizan la organización lineal, ya que consideran que es un tipo de organización muy sencilla, fácil de entender por todos los individuos que participan en ella. Además la utilizan porque es sumamente estable y es la más útil y fácil de aplicar en la pequeña empresa.

Otro 30% prefiere la organización funcional o de Taylor,

estas empresas utilizan este tipo de organización ya que buscan la mayor eficiencia del trabajo a través de la especialización y la división del trabajo. Se puede observar como estas empresas están divididas por departamentos o secciones, punto característico de la Organización Funcional o de Taylor.

La organización lineal staff, por comités y la organización matricial no fueron tomadas en cuenta por ninguno de los entrevistados, ya que ninguna empresa fabricante de grapas utiliza estos tipos de organización.

GRAFICA No. 6



PREGUNTA No. 7. Cuál de los siguientes beneficios que aporta una organización formal dentro de su empresa se adapta mejor al tipo de organización que usted utiliza?

a)	Lograr los objetivos de la empresa en una forma eficaz y con el mínimo de esfuerzo.	60%
b)	Eliminar la duplicidad de funciones.	0%
c)	Asignar la responsabilidad y autoridad adecuadas a los miembros de la organización.	30%
d)	Establecer canales de comunicación adecuados.	10%
	TOTAL	100%

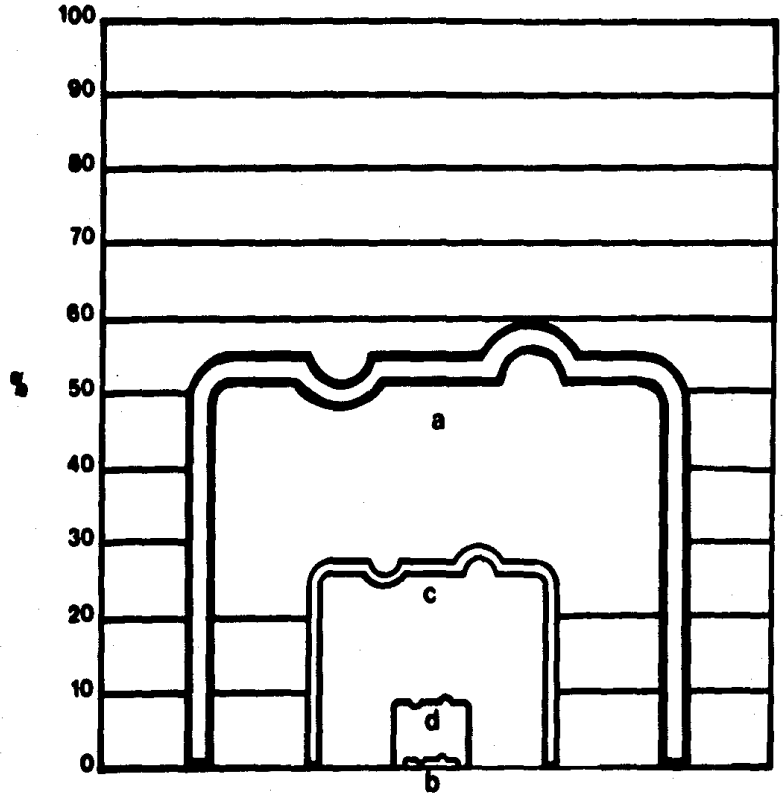
INTERPRETACION.

El 60% de los entrevistados dicen que lograr los objetivos de la empresa en una forma eficaz y con el mínimo de esfuerzo es el principal beneficio que aporta una organización formal, estas empresas buscan que sus integrantes trabajen conjuntamente y en forma eficiente.

Otro beneficio importante es el que eligieron el 30% de los entrevistados, es el de asignar la responsabilidad y autoridad adecuadas a los miembros de la organización, dicen que eligen este punto debido a que con èl cada miembro de la organización ejecuta eficientemente sus tareas y sabe de quièn depende y quiènes dependen de èl.

Sólo el 10% consideran como un importante beneficio el establecer canales de comunicación adecuados; estas empresas son grandes en tamaño y con gran número de integrantes.

GRAFICA No. 7



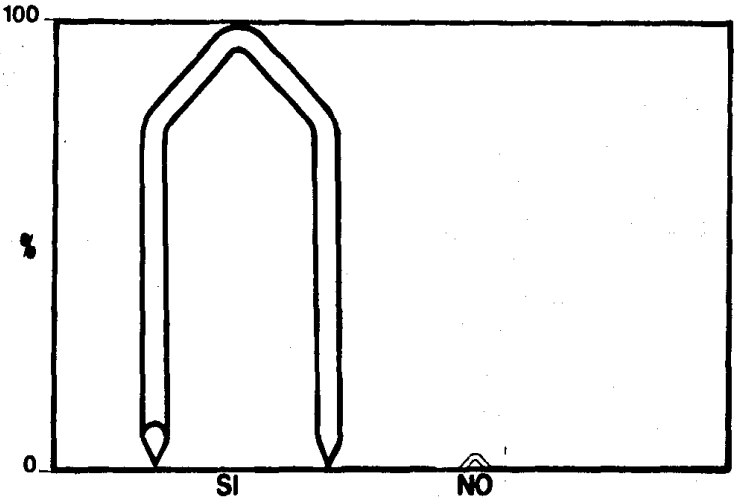
PREGUNTA No. 8. El personal de su empresa tiene una labor especifica?

SI	100 %
NO	0 %
TOTAL	100 %

INTERPRETACION.

Para evitar la duplicidad de funciones cada miembro en la organizaciòn debe de tener una labor especifica. Todas las empresas entrevistadas estuvieron de acuerdo, de ahi que el 100% haya contestado afirmativamente.

GRAFICA No. 8



PREGUNTA No. 9. Señale bajo cuàl de los siguientes tipos de departamentalizaciòn està organizada su empresa:

a)	Por funciones.	90%
b)	Por productos.	10%
c)	Por àrea geogràfica.	0%
d)	Por clientes.	0%
e)	Por procesos.	0%
f)	Por tiempo.	0%
	TOTAL	100%

INTERPRETACION.

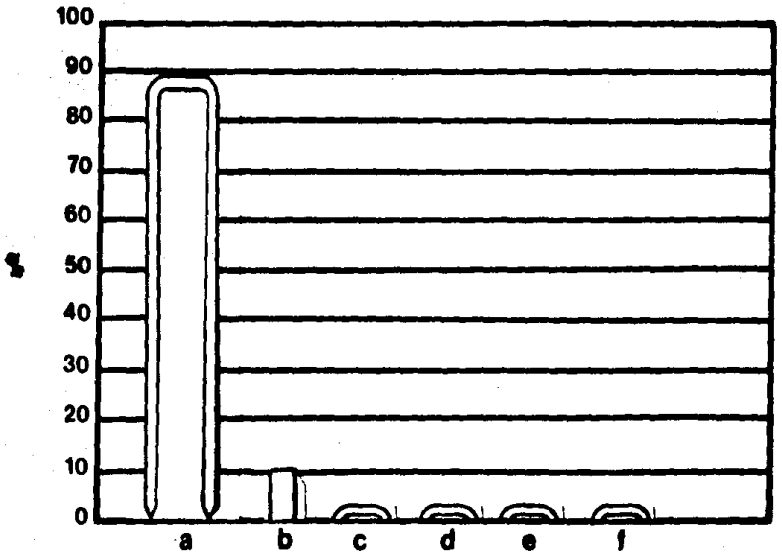
El tipo de departamentalizaciòn que màs se utiliza es por funciones, el 90% de los entrevistados contestò que es la que se adapta mejor a sus empresas ya que agrupa las funciones primordiales como producciòn, finanzas y ventas y que ademàs contribuye a la eficiencia en la utilizaciòn de la fuerza de trabajo.

Otro 10% prefiere la organizaciòn por productos, estas empresas fabrican diversos tipos de grapas, por ello prefieren este tipo de organizaciòn y por medio de èsta,

crean unidades gerenciales en base a los productos o grupo de productos que manejan.

En ninguno de los casos se mencionó la departamentalización por área geográfica, por clientes, por procesos o por tiempo.

GRAFICA No. 9



PREGUNTA No. 10. Señale usted de cuántos subordinados piensa que debe ser el tramo de control de un supervisor de acuerdo a su empresa?

a)	De una a tres personas.	30%
b)	De cuatro a seis personas.	60%
c)	Más de seis personas.	10%
	TOTAL	100%

INTERPRETACION.

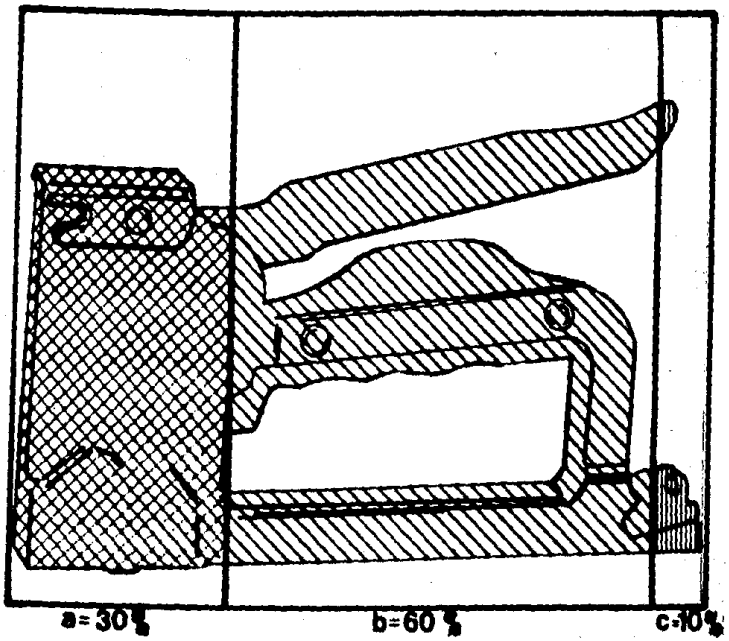
El 30% de los entrevistados contestaron que debe ser de una a tres personas el tramo de control de un supervisor ya que así existe un control sencillo y hacia pocas personas. Estas empresas muestran una organización estable, son organizaciones pequeñas y con pocos integrantes.

En el 60% de los casos los entrevistados contestaron diciendo que de cuatro a seis personas debe ser el tramo de control de un supervisor, consideran que es el número ideal de personas que un supervisor debe tener a su control, ya que así existe un correcto desempeño de funciones tanto del

supervisor como de las personas a las que supervisa.

Sólo un 10% contestó que el tramo de control debe ser de más de seis personas.

GRAFICA No. 10



PREGUNTA No. 11. Cuàl de estos factores considera màs importante en la determinaciòn de un tramo de control?

a)	Tamaño de la empresa.	40%
b)	Tipo de organizaciòn.	40%
c)	Niveles jeràrquicos.	0%
d)	Habilidad y responsabilidad del supervisor.	20%
	TOTAL	100%

INTERPRETACION.

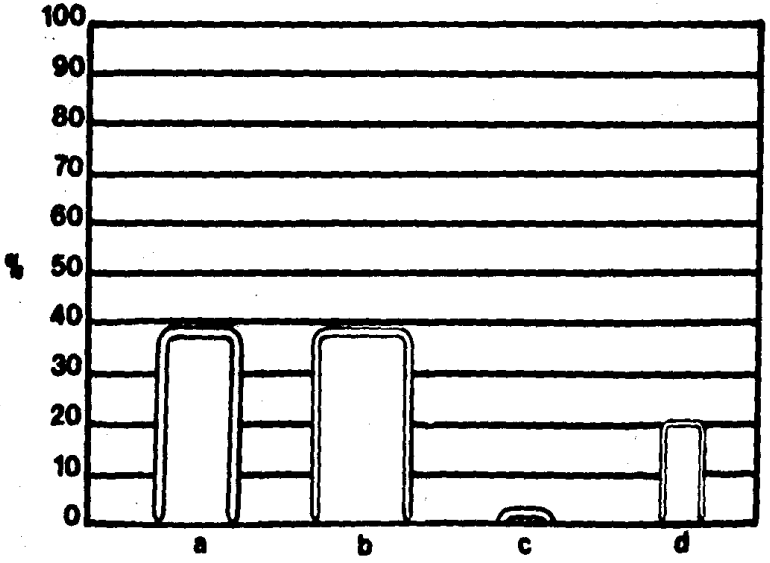
El 40% de los entrevistados considera como factor importante para determinar el tramo de control al tamaño de la empresa, ya que comentan que entre màs grande sea una empresa màs personas trabajan en ella, por lo que debe ejercerse màs control.

Otro 40% dice que el tipo de organizaciòn es el factor adecuado para la determinaciòn del tramo de control, en su mayoria estas empresas prefieren la organizaciòn lineal y funcional, èstas se caracterizan por tener jefes o supervisores en varias secciones y asi controlar mejor a las

personas que dependen de cada jefe o supervisor.

El 20% de las personas entrevistadas comentan que la habilidad y responsabilidad del supervisor es el factor importante para determinar el tramo de control, dicen que un supervisor debe de tener buenas habilidades y que su tramo de control no debe exceder a sus capacidades.

GRAFICA No. 11



PREGUNTA No. 12. En su empresa; los subordinados responden a las órdenes de un solo jefe?

SI	80%
NO	20%

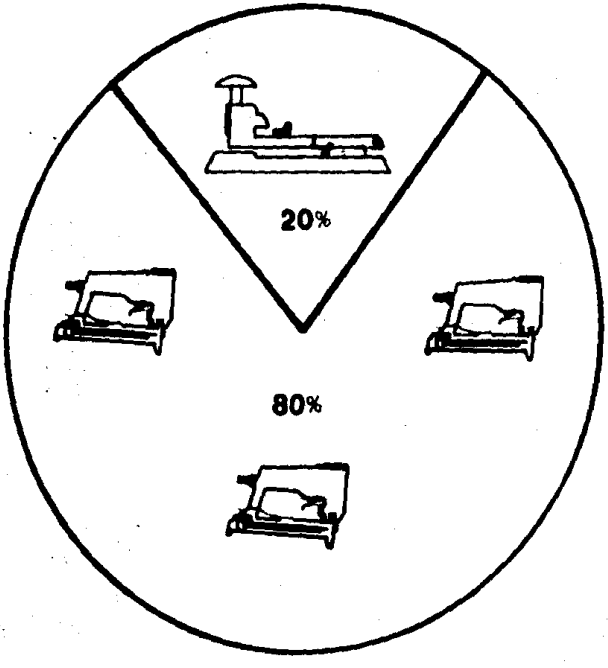
TOTAL	100%

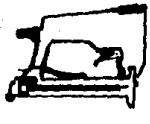
INTERPRETACION.

El 80% de los entrevistados contestaron que los subordinados si responden a las órdenes de un solo jefe, de esta manera se hace más completa la responsabilidad de un individuo para con un solo superior y menor será el problema de conflictos en las instrucciones y mayor el sentido de responsabilidad.

El 20% contesta que los subordinados no responden a las órdenes de un solo jefe, en algunos casos se presenta que los subordinados dependan de varias personas; pero lo más común es que exista la unidad de mando.

GRAFICA No. 12




SI

NO

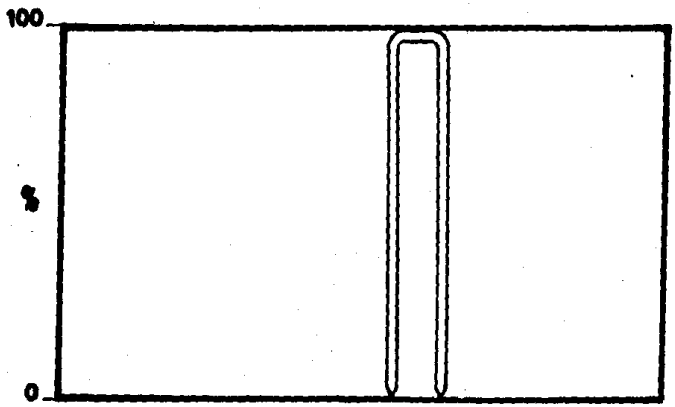
PREGUNTA No. 13. En su empresa están claramente definidas las funciones de cada nivel jerárquico?

SI	100%
NO	0%
TOTAL	100%

INTERPRETACION.

En este caso el 100% de las empresas estuvieron de acuerdo en afirmar que están claramente definidas las funciones de cada nivel jerárquico, además aseguran que mientras más claras se definan las funciones que cada nivel jerárquico debe ejecutar, mejores serán los resultados para la empresa.

GRAFICA No. 13



SI

PREGUNTA No. 14. Qué criterio prevalece dentro de su empresa en cuanto a la delegación de autoridad?

a)	Delegar un mínimo de autoridad.	0%
b)	Delegar tanto cuanto sea posible.	90%
c)	No delegar autoridad.	10%
	TOTAL	100%

INTERPRETACION.

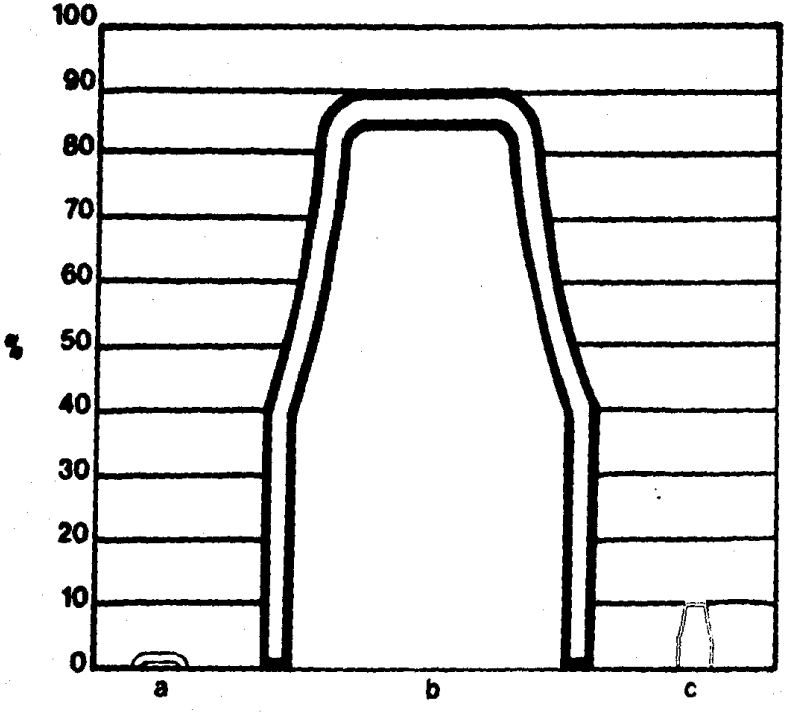
EL 90% de los entrevistados prefiere delegar tanta autoridad cuanto sea posible.

Los administradores son los encargados de asignar tareas, autoridad y responsabilidad con el fin de que sean cumplidas.

El criterio de delegar tanta autoridad cuanto sea posible es que exista un mejor control de las tareas asignadas a los subordinados.

Un 10% respondió que prefieren no delegar autoridad ya que consideran que por el tamaño pequeño de alguna de estas empresas no es necesario, ya que un administrador puede dirigir fácilmente las funciones.

GRAFICA No. 14



PREGUNTA No. 15. Dentro de su empresa¿ es la responsabilidad exigida por el jefe, igual a la autoridad delegada al subordinado?

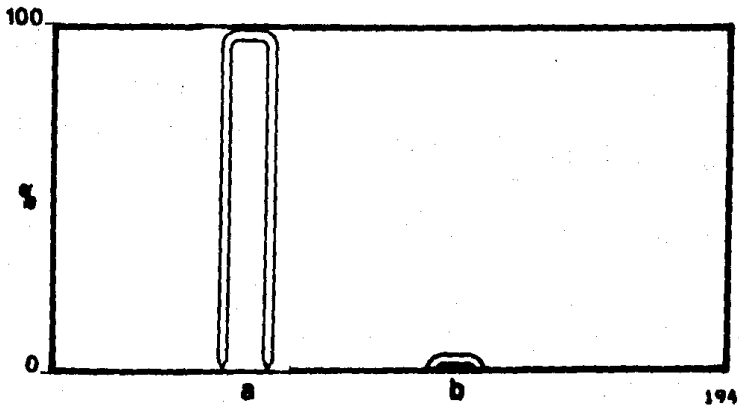
SI	100%
NO	0%
TOTAL	100%

INTERPRETACION.

El 100% de las empresas entrevistadas contestó afirmativamente. Todos están de acuerdo que debe de haber una paridad entre la autoridad y la responsabilidad para que la delegación sea más efectiva.

Al realizar la entrevista todos los empresarios consideran que cuando a un subordinado se le asignan deberes para que los cumpla es lógico que le sea delegada la autoridad necesaria que le permita realizar esas tareas.

GRAFICA No. 15



PREGUNTA No. 16. Cuàl de los siguientes factores considera usted que es el màs importante para lograr una delegaciòn exitosa?

a)	Determinar los objetivos que se deseen alcanzar.	50%
b)	Asignar deberes y delegar autoridad.	30%
c)	Seleccionar al subordinado.	20%
d)	Establecer los controles necesarios.	0%
	TOTAL	100%

INTERPRETACION.

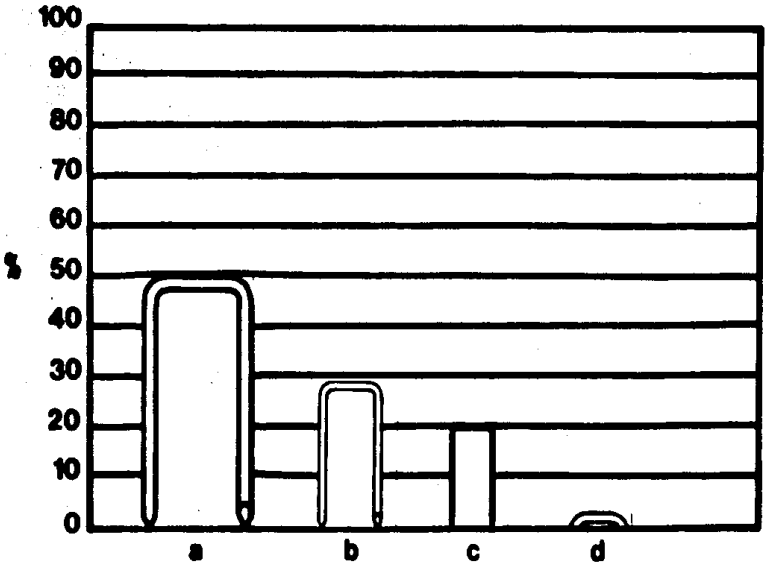
El 50% de los entrevistados considera que determinar los objetivos que se deseen alcanzar es el factor màs importante para lograr una delegaciòn exitosa ya que realizando una planeaciòn de las tareas que se van a delegar pueden lograrse las metas que se pretenden alcanzar.

Otro 30% contestò que el hecho de asignar deberes y delegar autoridad es el factor esencial, porque es la forma màs eficaz de lograr una delegaciòn exitosa.

Seleccionar al subordinado es un factor que sólo fue considerado por un 20% y consideran que de acuerdo a las habilidades y experiencia del subordinado elegido se debe de delegar la autoridad para que se logre su cometido.

Ninguno de los entrevistados consideró que establecer los controles necesarios sea un factor esencial para que la delegación sea exitosa.

GRAFICA No. 16



PREGUNTA No. 17. Quién toma las decisiones dentro de su empresa?

a)	El consejo de administración.	30%
b)	El gerente o director general.	70%
c)	El gerente de cada área.	0%
d)	El jefe de cada departamento.	0%
	TOTAL	100%

INTERPRETACION.

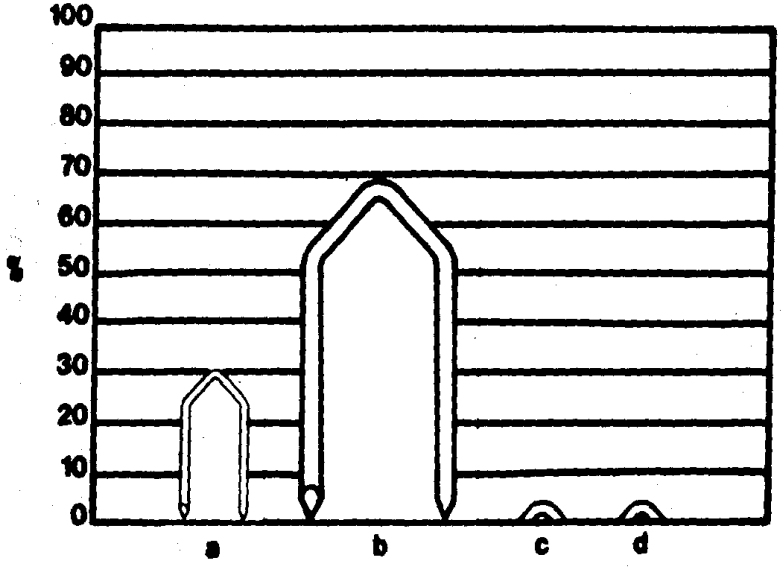
La toma de decisiones es una de las funciones más delicadas de una empresa pues de ellas depende el éxito o fracaso de un negocio.

Al realizar las entrevistas el 30% respondió que el consejo de administración es el encargado de tomar decisiones. Sólo 3 de las empresas entrevistadas cuentan con un consejo de administración ya que el tamaño y estructura de las mismas se los permite.

El 70% restante considera que el gerente o director general es el indicado para tomar las decisiones ya que son la mayoría empresas pequeñas que no requieren de un consejo para que se decida qué hacer.

El gerente de cada àrea y/o el jefe de cada departamento no se consideran como los indicados para tomar decisiones dentro de estas empresas.

GRAFICA No. 17



PREGUNTA No. 18. Marque con una "X", en què grado se realizan las funciones dentro de su empresa.

Centralizadas en los niveles altos.			Descentralizadas en los niveles bajos.		
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	
30%	40%	20%	10%	0%	= 100%

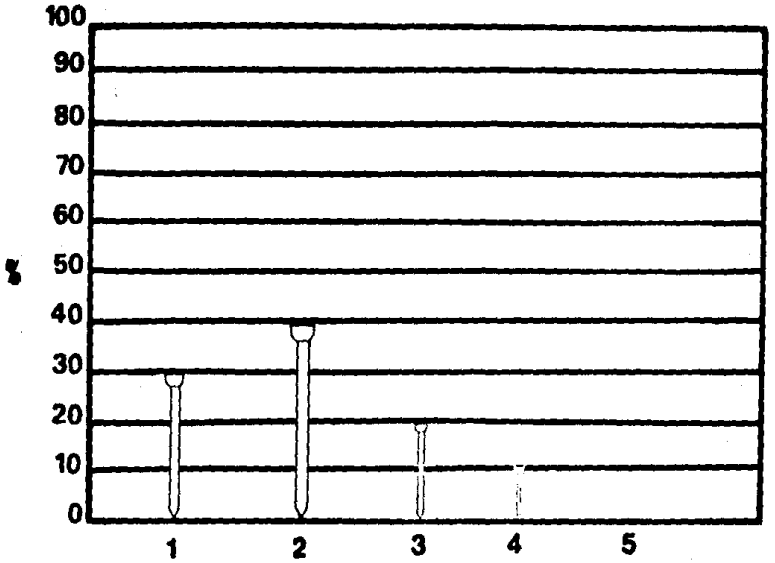
INTERPRETACION.

Se hace notorio que en este tipo de empresas la tendencia a realizar las funciones se encuentran centralizadas en los niveles altos en un 70%. Generalmente existen 3 o 4 personas que son las que a nivel ejecutivo y gerencial se ocupan de la mayoria de las funciones y no permiten mayor participaciòn de los empleados.

Un 20% de estas empresas se consideran en un nivel medio y permiten que exista un balance en cuanto a la realizaciòn de las funciones.

Sòlo un 10% de las empresas entrevistadas descentralizan sus funciones en los niveles bajos, dando mayor participaciòn a los subordinados.

GRAFICA No. 18



PREGUNTA No. 19. Cuàl de los siguientes factores externos es el que màs afecta a la organizaciòn de su empresa?

a)	Tecnologia.	30%
b)	Condiciones econòmicas.	40%
c)	Fuerzas sociales y culturales.	0%
d)	Leyes y reglamentaciones.	30%
	TOTAL	100%

INTERPRETACION.

La falta de tecnologia que existe en el pais es un factor externo importante que afecta a la organizaciòn de estas empresas en un 30% ya que requieren de maquinaria nueva y avanzada y es necesario recurrir a la importaciòn del equipo.

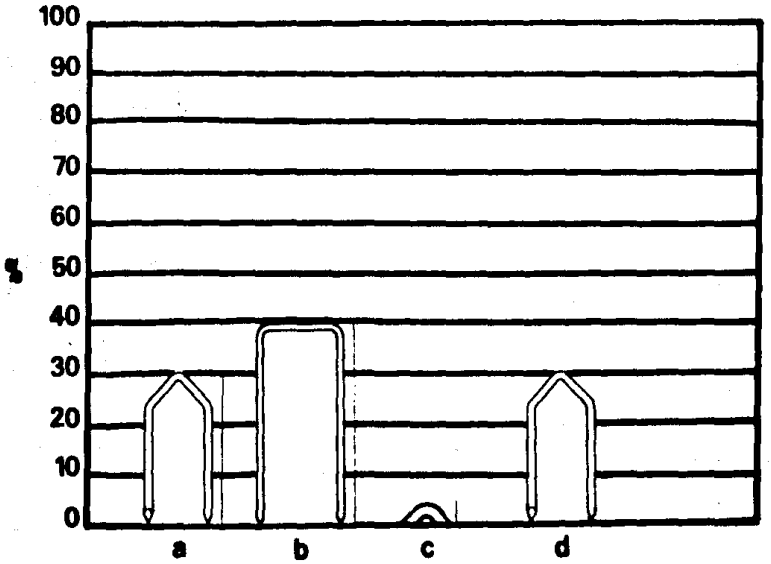
El factor màs marcado es el de las condiciones econòmicas y un 40% de los entrevistados consideran que es el que màs afecta a sus empresas pues se ven obligados a tomar decisiones dràsticas por la crisis que afecta al pais y les provoca bastantes complicaciones en su organizaciòn.

Las leyes y reglamentaciones tambièn fueron consideradas por

las empresas entrevistadas en un 30% y son un factor externo importante que afecta a la organizaciòn ya que generalmente estas leyes estàn cambiando constantemente y cada vez restringen màs a los empresarios.

Las fuerzas sociales y culturales no se consideraron como importantes ya que actualmente este factor està controlado por las autoridades y no afecta tanto a las organizaciones.

GRAFICA No. 19



PREGUNTA No. 20. Si se realizara un cambio de organización en su empresa; con què enfoque lo haria?

a)	Cambiando la estructura de su empresa.	50%
b)	Realizando cambios tecnològicos.	30%
c)	Cambios de actitud del personal.	20%
	TOTAL	100%

INTERPRETACION.

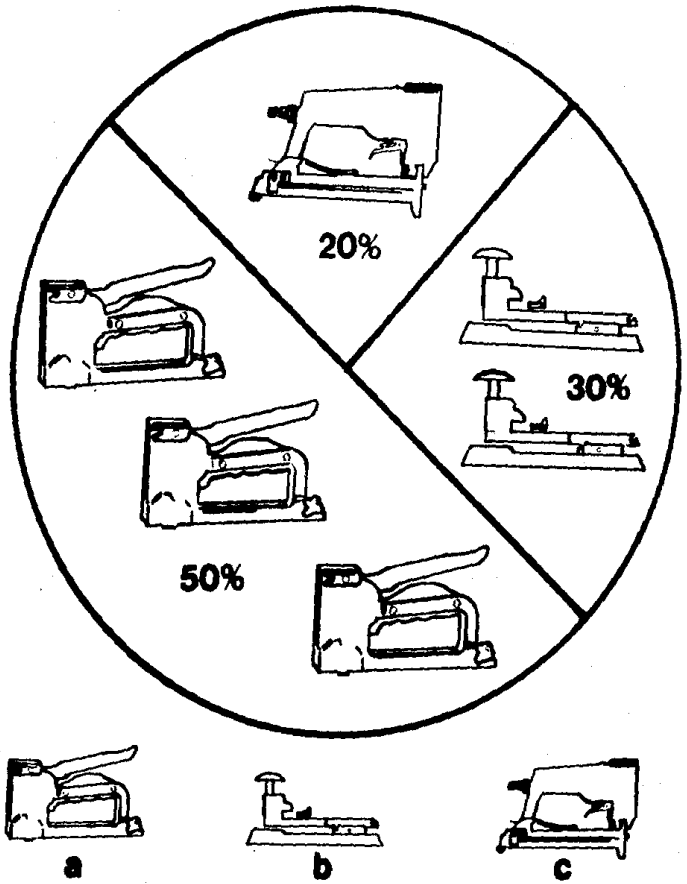
Los entrevistados consideran en un 50% que el hecho de cambiar la estructura de la empresa es un enfoque adecuado para que èstas sigan creciendo y se actualicen logrando una mejor organizaciòn de las mismas.

El realizar cambios tecnològicos lo prefieren el 30% de los entrevistados ya que por medio de sistemas avanzados de producciòn se puede realizar un cambio en la organizaciòn que haga màs productiva a la empresa.

Los entrevistados respondieron en un 20% que si realizaran un cambio en la organizaciòn, lo enfocarian hacia el

personal, cambiando la actitud de los empleados y motivándolos para que sigan trabajando con empeño y las empresas sigan adelante.

GRAFICA No. 20



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

COMPARACION DE LOS OBJETIVOS CON LOS RESULTADOS

El objetivo general de este trabajo, es el de hacer patente la necesidad de contar con una estructura organizacional idónea para que las empresas fabricantes de grapas industriales logren sus metas y objetivos.

Al analizar los resultados obtenidos y compararlos con el objetivo general, se hace notar que en la mayoría de estas empresas, no existe una organización la cual se pueda llamar idónea, esto se debe a que se encontraron algunas deficiencias en la organización de este tipo de empresas.

La parte principal del objetivo general de este estudio, o sea, el de hacer patente la necesidad de contar con una estructura organizacional idónea, se cumple conforme va avanzando la investigación y se comprueba por medio de las explicaciones que se dan en el cuerpo del trabajo, así como también apoyándose con los resultados obtenidos en la investigación de campo.

Este trabajo consta de cinco objetivos específicos, el primero de ellos trata de establecer el proceso y la estructura organizativa idónea en las diferentes áreas de

una empresa fabricante de grapas industriales, y se alcanza totalmente al explicar el proceso y la planeación de la organización.

El segundo objetivo específico es el de investigar qué tipos de organización se utilizan en estas empresas y analizar sus ventajas y desventajas y se alcanza el mismo al dar una explicación amplia en el capítulo III de cada tipo de organización que se conoce. Además el logro de este objetivo se complementa con los resultados de la pregunta No. 6 de la investigación de campo, que habla sobre los diferentes tipos de organización que pueden existir en una empresa.

El tercer objetivo es el que analiza el grado de autoridad y responsabilidad existente y su influencia dentro de la empresa, éste se cumple en los conceptos que se encuentran en el capítulo IV y los resultados de las preguntas No. 12 y 13, que hablan sobre la autoridad y responsabilidad.

Investigar cómo estas empresas delegan la autoridad a sus empleados y así conocer la forma como centralizan y descentralizan sus funciones, es otro objetivo que también se alcanza dentro de esta investigación, ya que se da una explicación amplia en el capítulo IV y el resultado de las

preguntas No. 14, 15, 16, 17 y 18 del cuestionario, las cuales tratan sobre la delegación de autoridad y la centralización y descentralización de funciones.

El último objetivo específico, que trata de diferenciar las herramientas y técnicas de la organización con el objeto de poder establecer las más adecuadas para lograr una organización exitosa, se alcanza al dar una completa explicación en el capítulo V de este trabajo, que trata sobre el análisis organizacional y las herramientas del mismo. Se logra también con el resultado de las preguntas No. 1, 2, 3, 4 y 5 de la encuesta realizada.

Uno de los puntos que deben de tomar en cuenta tanto los profesionistas como los empresarios, es el que para lograr estos objetivos, deben de elegir la organización adecuada que se adapte mejor a sus necesidades y al tamaño de su empresa.

COMPARACION DE LAS HIPOTESIS CON LOS RESULTADOS

La hipótesis general planteada en este estudio es que si las empresas fabricantes de grapas industriales contaran con una

adecuada organización de acuerdo a sus metas y objetivos, podrían evitarse algunos problemas dentro de su estructura organizacional como la centralización de funciones y la deficiente delegación de autoridad y responsabilidad.

Esta hipótesis se comprueba totalmente ya que a través de la investigación se observa que estas empresas cuentan con algunos problemas en lo que a organización se refiere lo que provoca que no cuenten con una estructura organizacional idónea.

También se comprueba la hipótesis general al observar los resultados que arroja la investigación de campo.

Al comparar las hipótesis específicas con los resultados se hace notar lo siguiente:

La primera hipótesis específica, la cual se refiere a que si las empresas fabricantes de grapas industriales eligieran el tipo de organización adecuada, podrían delegar la autoridad y responsabilidad de una forma más eficiente para lograr un mejor desempeño de funciones; y se comprueba totalmente ya que los resultados arrojados en la investigación de campo fueron satisfactorios y en la mayoría de las empresas entrevistadas existe la tendencia a delegar autoridad y

responsabilidad de acuerdo al tipo de organización que cada empresa utiliza.

La segunda hipótesis específica de este estudio se refiere a que las empresas fabricantes de grapas industriales podrían mejorar su estructura organizacional si se utilizan correctamente las herramientas y técnicas de la organización.

Esta hipótesis se comprueba totalmente ya que en la mayoría de estas empresas no se utilizan las principales herramientas de la organización como los organigramas manuales, etc., lo que provoca que no se pueda mejorar su estructura organizacional.

CONCLUSIONES GENERALES

En esta última etapa de la investigación se ha procurado unificar y complementar las opiniones y sugerencias recabadas durante las entrevistas con los comentarios que se reunieron a lo largo de la investigación.

En el transcurso de la investigación se han identificado los

principales problemas que afectan a la organización en las empresas fabricantes de grapas industriales.

Estas empresas no utilizan las herramientas y técnicas de la organización en su totalidad, las cuales podrían guiar a todo el personal hacia un correcto desempeño de funciones.

Estas empresas no están bien identificadas a sí mismas por la falta de un organigrama, sólo cuatro empresas de diez de las entrevistadas lo utilizan.

Este tipo de herramientas de la organización son necesarias para que exista una identificación de las jerarquías y puestos que conforman a cada empresa. Conocer el organigrama por el personal ayuda a comprender mejor las funciones que desempeña cada individuo.

Existen otras técnicas como los manuales de organización los cuales son herramientas necesarias y deben de ser utilizados para lograr una estructura organizacional adeduada.

Las empresas fabricantes de grapas industriales son pequeñas y medianas y la organización en su mayoría es lineal; algunas utilizan la organización funcional y tienen como meta lograr los objetivos de la empresa con el mínimo de

esfuerzos y asignar la autoridad y responsabilidad adecuadas a los miembros de la organización.

Existe en ellas una buena delegación de autoridad, lo que facilita las tareas y actividades de jefes y subordinados; así como el buen funcionamiento y control de todas las actividades que se realizan dentro de la empresa.

La departamentalización que se utiliza generalmente es por funciones, lo cual permite que sea más fácil controlar las operaciones.

Básicamente están centralizadas las funciones y la toma de decisiones en los niveles altos, lo que provoca poca participación de los empleados en otros niveles de la empresa.

Los supervisores opinan que el tramo de control debe ser hasta de seis personas y lo determinan principalmente por el tipo de organización y tamaño de la empresa.

Para poder lograr una delegación exitosa, los empresarios eligen principalmente la determinación de los objetivos que se desean alcanzar y posteriormente seleccionan el

subordinado.

El crecimiento del mercado y la fuerte competencia que existe, han provocado que la falta de tecnología y la situación económica actual sea un factor importante que afecte la organización de estas empresas.

En general se concluye diciendo que estas empresas mantienen una organización estable, pero el éxito futuro de ellas dependerá de la correcta aplicación de la organización que los interesados den a sus negocios.

RECOMENDACIONES

Nuestro país requiere de personas capaces de guiar por un camino provechoso a nuestras industrias, gente preparada para llevar el mando y aportar innovaciones y conocimientos frescos que indiscutiblemente ayudarán al desarrollo de cualquier empresa.

Es por ello, que el administrador de empresas es el adecuado para llevar a cabo la organización ya que es una de las funciones principales del proceso administrativo.

Se recomienda que los empresarios utilicen al máximo las herramientas de organización como lo son los organigramas, manuales, análisis de puestos, etc., ya que solucionarían varios problemas que se presentan por la falta de los mismos.

Se recomienda elegir el tipo de organización que se adapte mejor a la empresa y establecer un proceso y planeación de la organización que satisfaga las necesidades de la empresa.

Es necesario que los empresarios utilicen asesoría externa que aporte ideas y que ayude en las decisiones de la empresa.

También se recomienda que se siga delegando la autoridad a los subordinados como se ha venido realizando en estas empresas, ya que mantendrá una buena estabilidad en la organización y las funciones que se desempeñen tendrán mejores resultados.

Se hace notar que la centralización de funciones en los niveles altos de estas empresas, es muy marcada, por lo que se recomienda que se descentralicen las funciones en los diferentes niveles de la organización con el objeto de que exista una mayor participación de los empleados que laboran

en el negocio.

Este estudio tiene otro fin, servir al lector de apoyo y en dado momento poder aumentar o complementar los conocimientos de las personas interesadas en este tema.

BIBLIOGRAFIA

1. Alford, L. P., y Bangs R., John.
Manual de la Producción.
Editorial UTEHA.
México, 1969.

2. Arias Galicia, Fernando.
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas.
México, 1980.

3. Broom y Longenecker.
Administración de Negocios.
Editorial C.E.C.S.A.
México, 1982.

4. Dale, Ernest.
Como Planear y Establecer la Organización de una Empresa.
Editorial Reverte, S. A.
México, 1970.

5. Dale, Ernest.
Organización.
Editorial Técnica.
México, 1968.

6. Dessler, Gary.
Organización y Administración. Enfoque Situacional.
Editorial Prentice / Hall.

7. Fernández Arena, José Antonio.
El Proceso Administrativo.
Editorial Diana.
México, 1981.

8. Gómez Ceja, Guillermo.
Planeación y Organización de Empresas.
Editorial Edicol, S. A.
México, 1979.

9. Gómez Morfín, Joaquín.
La Administración Moderna y los Sistemas de Información.
Editorial Diana.
México, 1972.

10. Jiménez Castro, W.
Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa.
Editorial F. C. E.
México, 1963.

11. Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E.
Organization and Management.
Editorial McGraw - Hill.
LTD Japón, 1974.

12. Koontz y O'Donnell.
Curso de Administración Moderna.
Editorial McGraw - Hill.
México, 1981.

13. Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril.
Management.
Editorial McGraw - Hill.
USA, 1976

14. Mönch G., Lourdes y García M., José.
Fundamentos de Administración.
Editorial Trillas.
México, 1982.

15. Odiorne, George S.
Administración por Objetivos.
Editorial Limusa.
México, 1980.

16. Ortueta, Lucas.
Organización Científica de las Empresas.
Editorial Limusa.
México, 1980.

17. Reyes Ponce, Agustín.
Administración de Empresas.
Editorial Limusa.
México, 1968.

18. Reyes Ponce, Agustín.
Administración por Objetivos.
Editorial Limusa.
México, 1972.

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

20. Rios Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés.
Orígenes y Perspectivas de la Administración.
Editorial Trillas.
México, 1982.

21. Robinson y Hall.
Organización y Dirección de Negocios.
Editorial McGraw - Hill.
México, 1968.

22. Rodríguez, Leonardo.
Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña y Mediana Empresa.
Editorial South - Western Publishing Co.
México, 1980.

23. Romero Betancourt, Samuel.
Principios Fundamentales de la Administración de Empresas.
Editorial IEE, S. A.
México, 1980.

24. Sisk, Henry L.
Administración y Gerencia de Empresas.
Editorial South - Western Publishing Co.
USA, 1976.

25. Terry R. George.
Principios de Administración.
Editorial C.E.C.S.A.
México, 1972.

26. Terry R. George.

Principios de Administración Moderna.

Editorial McGraw - Hill.

México, 1981.

27. Velázquez, Mastreta.

Administración de Sistemas de Producción.

Editorial Limusa.

México, 1980.