

881202

6



UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**PROBLEMAS ORGANIZACIONALES EN
DIFERENTES ETAPAS DE CRECIMIENTO
DE UNA EMPRESA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

MANUEL MATEOS SUTCLIFFE

DIRECTOR DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION:

L.A. RENE RENTERIA

MEXICO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ALBAZOR ELECTRIC COMPANY
MONTREAL, QUEBEC, CANADA

A mis padres Manuel y Elena.

**A mis abuelos paternos,
Don Manuel (P) y Doña Cuca.**

**A mis abuelos maternos,
Don Enrique y Doña Aurora.**

A mis hermanos,

Elena, Enrique y Fernando.

A mi novia Paola.

A mi asesor,

Lic. René Rentería.

A la Universidad Anahuac.

INDICE.

	Página
PROLOGO.	VII
INTRODUCCION.	IX
CAPITULO I. PLANEACION DE LA INVESTIGACION.	1
1.1 Objetivos.	2
1.1.1 Objetivo General.	2
1.1.2 Objetivo Especifico.	2
1.2 Planteo del Problema.	3
1.3 Hipótesis.	3
1.3.1 General.	3
1.3.2 Específicas.	3
1.4 Diseño de la Prueba.	4
1.4.1 Investigación Documental.	4
1.4.2 Investigación de Campo.	5
1.4.2.1 Delimitación del Universo.	5
	I

1.4.2.2	Diseño de la muestra.	6
1.4.2.3	Tamaño de la Muestra.	7
1.4.2.4	Intrumento de Prueba.	9
1.4.2.5	Justificación del Cuestionario.	16
1.4.2.6	Aplicación del Cuestionario.	17
1.4.2.7	Tabulación.	18
1.4.2.8	Limitaciones en la Aplicación del Cuestionario.	18
CAPITULO II.	ORGANIZACION, TAMANO, Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS.	20
2.1.	Generalidades e Importancia.	21
2.2	Conceptos Cambiantes de organización.	22
2.2.1	El Concepto Conocido.	23
2.2.2	Concepto Interpersonal.	23
2.2.3	Concepto Grupacional.	24
2.3	Organización Formal e Informal.	24
2.4	Estructura Organizacional.	25
2.4.1	Tamaño Organizacional.	26
2.4.1.1	Naturaleza del Tamaño Organizacional.	27

2.4.2	Correlativos del Tamaño.	27
2.4.2.1	Tamaño y Estructura.	28
2.4.3	Tamaño y Componente Administrativo.	30
2.4.4	Impacto del Tamaño sobre la Organización.	32
2.4.5	El Tamaño Empresarial en México.	33
2.4.6	Crecimiento Organizacional.	36
2.4.6.1	Consecuencias del crecer.	38

**CAPITULO III. PROBLEMAS ORGANIZACIONALES EN DIFERENTES ETAPAS DE
CRECIMIENTO.**

		39
3.1	Etapas de Crecimiento de una Empresa.	41
3.1.1	Determinación de los Objetivos y la Consiguiente División del Trabajo.	44
3.1.1.1	Métodos para reducir la carga de trabajo del ejecutivo.	51
3.1.2	Delegar el Trabajo.	52
3.1.2.1	La Organización Informal.	56
3.1.3	Mayor Delegación de las Funciones Administrativas.	61
3.1.3.1	Teoría del Tramo de Control.	61
3.1.4	El Ayudante Staff.	68
3.1.4.1	Caso Ilustrativo.	69

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1.4.2	Diferenciación entre el ayudante y especialista staff.	74
3.1.4.3	Actividades desarrolladas por el ayudante staff.	78
3.1.4.3.1	Ventajas y Desventajas.	79
3.1.5	El Especialista Staff.	80
3.1.5.1	Actividades.	84
3.1.5.2	Ejerce o no autoridad.	85
3.1.5.2.1	Relación línea - Staff.	89
3.1.5.3	Condiciones necesarias para obtener hito .	90
3.1.5.4	Algunas Definiciones del staff.	92
3.1.6	Las Decisiones Colectivas.	93
3.1.6.1	Requisitos de Funcionamiento.	94
3.1.6.2	Ventajas y desventajas de los comités.	95
3.1.6.3	Funciones de la Comitiva.	99
3.1.7	Descentralización.	102
3.1.7.1	Generalidades.	102
3.1.7.2	Decisión de descentralizar.	104
3.1.7.2.1	Descentralización - Magnitud.	104
3.1.7.2.2	Tendencias Económicas.	105
3.1.7.2.3	Ideas Fundamentales de la Organización.	106

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

4.1	Cuando es necesaria la Reorganización.	110
4.1.1	Lograr que sea aceptada la decisión de Reorganizar.	112
4.2	Quien Manejará la Mecánica.	116
4.2.1	La Asesoría en Organización.	117
4.3	Etapas para realizar los cambios.	119
4.4	Determinación de la Organización Actual.	122
4.4.1	El Cuestionario y la entrevista.	122
4.4.2	La Descripción de Puestos.	123
4.4.3	Análisis de las actividades actuales.	127
4.5	Preparar un Plan Ideal.	129
4.6	La Puesta en Marcha del Plan de Organización.	130
4.7	Instrumentos para la reorganización.	131
4.7.1	La Carta de Organización.	132
4.7.2	Los Manuales.	135

4.8	Aceptación e Implantación del Plan.	136
4.8.1	Métodos de Persuasión.	138
CAPITULO V. INVESTIGACION DE CAMPO.		139
5.1	Introducción.	140
5.2	Análisis y gráficas de la información obtenida.	143
CONCLUSIONES.		171
COMPARACION CON LOS OBJETIVOS E HIPOTESIS.		174
RECOMENDACIONES.		179
BIBLIOGRAFIA.		182

PROLOGO.

El ejercicio de las actividades que se desarrollan con éxito en el campo de los negocios, especialmente en esta época, requieren de planes debidamente proyectados así como de una organización bien estructurada que permita llevarlos a cabo, ya que es ésta última un medio, más que un fin en sí misma.

En la actualidad, debido a la situación económica imperante, se considera de vital importancia maximizar el grado de eficiencia y efectividad, tanto en términos de producción como de las funciones administrativas.

Generalmente, las Empresas dinámicas y con ambiciones de progreso buscarán un crecimiento y un desarrollo equilibrados. Esto, además de una expansión física, implicará detectar y analizar los problemas de tipo organizacional que vayan presentándose a lo largo del camino. Y es en esta forma como se irá alimentando el cuerpo y el alma de la organización.

Como resultado del planteamiento de la investigación, se trata de identificar los problemas de organización y, correlacionarlos con la etapa de crecimiento en la que con mayor frecuencia se presentan.

Deseo agradecer la ayuda y cooperación de la Compañía Nest Rubber de México y de su Matriz en los Estados Unidos, quienes me proporcionaron información documental para el logro del mismo, así como a todas las industrias Guinece-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Farmacéuticas que formaron parte de la investigación, por la oportunidad de conocer cómo se presentan los problemas de organización, dentro de esta rama industrial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION.

El propósito de llevar a cabo este seminario de investigación administrativa, es el de conocer los problemas de organización que afectan a las Empresas en sus diferentes fases de crecimiento.

El conocer, analizar y resolver los problemas que surgen dentro de una fase determinada llevará a la Empresa a un desarrollo que ocasione su paso a la etapa o fase siguiente de crecimiento.

"A menudo el fracaso organizacional obedece a que se agregan nuevas tareas a una Empresa en crecimiento sin integrarlas a un plan general corregido. El resultado es que se presentan conflictos entre el personal, en vez de armonía y eficiencia". (1)

Este trabajo pretende proporcionar conocimientos generales para aquellas personas interesadas en conocer los problemas frecuentes de organización y su relación con el tamaño de la firma.

El presente estudio está compuesto por seis capítulos: El capítulo I hace referencia a la metodología para la realización de la presente investigación.

(1) Karl E. Ettinger, Organización de Empresas, p. 23.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el capítulo II se da una visión general de lo que es la organización, tamaño y crecimiento de las Empresas. Y sus correspondientes correlaciones.

Los problemas de organización y su relación con los diferentes tamaños empresariales así como algunas consecuencias y acciones correctivas integran el capítulo III, considerado como modular dentro del presente estudio.

El capítulo IV trata del análisis estructural para resolver los problemas de organización. Se determina en qué casos suele ser necesaria una reorganización global o parcial de la Empresa, así como su periodicidad, en caso de ser aceptada, su procedimiento y sus herramientas o instrumentos de ayuda.

Los capítulos anteriores constituyen la primera parte del trabajo que es la investigación documental. La segunda parte se refiere a la investigación de campo y está compuesta por los capítulos quinto y sexto.

En el capítulo V se encuentra la investigación de campo: Se analiza, cuenta y se grafica la información obtenida de cada una de las preguntas del cuestionario. Finalmente, en el capítulo VI se incluyen las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PAGINACION DISCONTINUA

CAPITULO I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1 OBJETIVOS.

1.1.1 OBJETIVO GENERAL.

Por medio del presente estudio se trata de conocer los problemas organizacionales que afectan a las Empresas Mexicanas, en sus diferentes etapas de crecimiento.

Realizar una investigación para conocer como afecta esta problemática organizacional a las Empresas Químico-farmacéuticas, en sus áreas-directiva y gerencial.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Primera) definir y analizar los problemas de organización que pueden presentarse durante el crecimiento gradual de las Empresas.

Correlacionar estos problemas de organización con la etapa de crecimiento en la que generalmente suelen presentarse.

Establecer tentativas de solución para resolver los problemas de organización

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que se presenten en las Empresas investigadas.

1.2 PLANTEO DEL PROBLEMA.

Cómo afecta la problemática de organización a las Empresas Químico-farmacéuticas ubicadas en el Área metropolitana de la ciudad de México, durante sus diferentes etapas de crecimiento?

1.3 HIPOTESIS.

1.3.1 HIPOTESIS GENERAL.

Si se hiciera un estudio sobre la problemática organizacional se podría conocer cómo afecta ésta a las Empresas Pequeñas, Medianas y Grandes localizadas en el Área metropolitana de la ciudad de México.

1.3.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS.

Si se analizara periódicamente la estructura organizacional, se lograría

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

resolver los problemas de organización y balancear esta estructura con el tamaño de la Empresa.

Si se establecen soluciones tentativas se podrían resolver los problemas de organización que surjan durante el crecimiento de las Empresas.

1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA.

Para la realización del presente estudio, se llevó a cabo una investigación documental y otra de campo.

1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL.

Esta investigación consistió en la consulta de libros y revistas que fueron obtenidos de diferentes bibliotecas como la Biblioteca de la Universidad Anáhuac, Bibliotecas particulares de Empresas a las que se tiene acceso, así como los datos que se obtuvieron del Fondo de Garantía a la Industria Pequeña y Mediana (Fogain).

La información obtenida de estas fuentes fue analizada y comparada, y, una vez integrada, se transcribió a fichas de trabajo que posteriormente se integraron

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

al presente estudio.

1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO.

En la investigación de campo se recurrió a Empresas del ramo Químico-Farmacéutico localizadas en el área metropolitana de la ciudad de México.

Cabe mencionar que para su selección no se tomó en cuenta el tamaño de estas Empresas.

La información actualizada de éstas, fue obtenida por medio de cuestionarios. Una vez recopilada esta información, se procedió a tabularla y graficarla para obtener las conclusiones y recomendaciones que se presentan al final de este trabajo.

1.4.2.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO.

El universo quedará delimitado de la siguiente manera: Se tomará en cuenta la industria Químico-farmacéutica que se encuentra localizada dentro del área metropolitana de la ciudad de México.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La fuente para la determinación de este universo será el Directorio Nacional de la Industria Químico-farmacéutica correspondiente a 1984. De éste, se tomarán en cuenta, únicamente las Empresas localizadas dentro del Área ya mencionada, las cuales son 212.

Como objetivo del presente estudio es conocer la relación entre el desarrollo y el crecimiento organizacional en Industrias de todos tamaños dentro de este ramo, no se considera necesario hacer ninguna otra delimitación.

1.4.2.2 DISEÑO DE LA MUESTRA.

El objetivo del proceso de muestreo es asegurar una participación representativa que tenga un nivel de confianza razonable.

La muestra que es representativa del universo, estará dirigida a niveles de gerencia y dirección, debido a que la información solicitada, generalmente, sólo es conocida en estos niveles. Además, el facilitar este tipo de información a personas ajenas a la Empresa, requiere de una autoridad que sobre los niveles jerárquicos más altos poseen.

Aunque existen diversos procedimientos de muestreo, el método a utilizar en el presente estudio, está basado en el muestreo probabilístico, en el cual todos los miembros de una población tienen la misma probabilidad de ser incluidos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dentro de la encuesta.

Este muestreo probabilístico será llevado a cabo de manera aleatoria y simple, es decir, se tiene una lista completa de todo el universo o población y posteriormente serán elegidas las unidades de la muestra en forma aleatoria o al azar, y sin que exista distinción o predilección alguna. (2)

En esta forma se tiene la misma probabilidad de que las Empresas seleccionadas, después de haber utilizado este método, sean tanto de un tamaño pequeño, medio o grande, y que su estructura organizacional corresponda o no a este tamaño.

En el siguiente punto será determinado el tamaño muestral que corresponde al universo delimitado.

1.4.2.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Para determinar el tamaño muestral se aplicará la fórmula que se utiliza cuando el universo es menor a 1000:

(2) C.H. Schewe y R.M. Smith. Mercadotecnia, Conceptos y Aplicaciones, PP. 122-127.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

$$N = \frac{(Z)^2 (P) (Q)}{(E)^2} \left(1 + \frac{1}{N} \right)$$

Identificación de variables:

N = Tamaño de la muestra

P = Parte del universo delimitado que no se considera que pueda cumplir con una relación adecuada entre el desarrollo y el crecimiento de la Organización (50%).

Q = Parte del universo delimitado que se considera que pueda cumplir con una relación adecuada entre el desarrollo y el crecimiento de la Organización (50%).

E = Máximo error permitido en el muestreo (10%).

N = Universo delimitado. Obtenido del Directorio de la Industria Químico-Farmacéutico (212).

Z = Valor estándar de normalización para la confiabilidad (delta).

Para la presente investigación se tendrá delta = 90%. Por lo que bajo la curva normal se tiene Z = 1.285.

sustituyendo los datos en la fórmula:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

$$\begin{array}{r}
 (1.285) 2 (.5) (.5) \\
 \hline
 (.1)2 \\
 \hline
 M = \frac{1 + 1}{212} \frac{(1.285)2 (.5) (.5)}{(.1)2} - 1
 \end{array}$$

M = 33 Tamaño de la Muestra
 ==
 Número de Empresas a encuestar.

1.4.2.4 INSTRUMENTO DE PRUEBA.

Una vez que se ha delimitado el universo y determinado el tamaño de la muestra, es necesario entrar en contacto con los miembros de la población.

El instrumento que se utilizará para la recopilación de datos será el cuestionario, el cual se aplicará mediante entrevistas personales.

Los cuestionarios se aplicarán a niveles de dirección general, gerencias departamentales y puestos staff.

Estos cuestionarios cuentan con preguntas abiertas, en las que se desea conocer las opiniones del entrevistado y preguntas cerradas, en las que el

9

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

encuestado se limitará a escoger alguna de las opciones que se le presentan.

En las siguientes hojas se presenta uno de los cuestionarios que fueron utilizados para la recopilación de información de la investigación de campo.

BREVE NOTA INTRODUCTORIA PARA EL ENTREVISTADO.

Primamente, se desea dar las gracias por su participación al contestar este cuestionario.

El objetivo del presente es conocer la relación entre la estructura y el tamaño de las empresas que están dentro del ramo Químico-farmacéutico.

Los resultados y conclusiones que de aquí se obtenga, darán la pauta para llevar a cabo estudios posteriores.

Nuevamente, GRACIAS por su cooperación!

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUESTIONARIO

GIRO DE LA EMPRESA _____ FECHA _____

PUESTO (ENTREVISTADO) _____ No. DE CUESTI. _____

DEPARTAMENTO _____

1. ¿ DENTRO DE QUE CATEGORIA SE ENCUENTRA SU EMPRESA? CON RELACION A:

1.1 LA MAGNITUD

PEQUEÑA ()
MEDIANA ()
GRANDE ()

1.2 NUMERO DE EMPLEADOS

0 A 50 ()
51 A 250 ()
MAS DE 250 ()

1.3 CAPITAL CONTABLE

HASTA 15 MILL. ()
15 A 120 MILL. ()
MAS DE 120 MILL. ()

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. EXISTEN OBJETIVOS, POLITICAS Y PLANES CLARAMENTE DEFINIDOS:

2.1 DE TODA LA ORGANIZACION

A. SI () B. NO ()
POR ESCRITO

A. SI () B. NO ()

2.2 DEL DEPARTAMENTO AL QUE USTED PERTENECE

A. SI () B. NO ()
POR ESCRITO

A. SI () B. NO ()

3.- ¿EN SU DEPARTAMENTO, EXISTE LA DELEGACION DE AUTORIDAD Y ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES?

A. SI () B. NO ()

POR QUE? _____

(En caso de contestar negativamente, continuar con la pregunta número 5).

4. EN TERMINOS DE DELEGACION DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

¿ CUAL ES EL NUMERO DE SUBORDINADOS QUE USTED SUPERVISA?

A. DE 1 A 3 ()

B. DE 4 A 7 ()

C. DE 8 A 10 ()

D. MAS DE 10 ()

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. ¿ SE UTILIZA LA AYUDA DE ALGUN TIPO DE PERSONAL DE STAFF?

A. SI ()

B. NO ()

¿ CUAL ? _____

(Si contestó que NO a esta pregunta 5, favor de continuar con la 7).

6. ¿ COMO CONSIDERA LAS RELACIONES ORGANIZATIVAS ENTRE EL PERSONAL DE LINEA Y EL DE STAFF?

A. FAVORABLES A LA ()

B. DESFAVORABLES ()

ORGANIZACION

¿ POR QUE? _____

7. ¿ COMO SE MANEJAN LAS FUNCIONES GRUPALES DENTRO DE SU ORGANIZACION, A MODO DE LOGRAR LA COORDINACION E INTEGRACION DE LAS DIVERSAS AREAS?

8. ¿ CON QUE TIPO DE ORGANIZACION CUENTA EN LA ACTUALIDAD LA EMPRESA?

A. EMPIRICA

()

B. TECNICA

LINEAL Y CENTRALIZADA

()

FUNCIONAL Y DECENTRALIZADA

()

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. ¿ SE REvisa PERIODICAMENTE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?

A. SI ()

B. NO ()

9.1 ¿ CADA CUANDO? -----

9.2 ¿ QUE HERRAMIENTAS UTILIZAN PARA ESTA REVISION?

A. LA CARTA DE ORGANIZACION ()

B. LOS MANUALES DE ORGANIZACION ()

C. AMBAS ()

D. ALGUNA OTRA -----

9.3 ¿ CONSIDERA ESTA ESTRUCTURA COMO LA ADECUADA PARA EL TAMAÑO DE SU EMPRESA?

A. SI ()

B. NO ()

10.- EL CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES, CREA LA EXISTENCIA DE DIVERSOS SINTOMAS, ¿ QUE BIEN PUEDEN JUSTIFICAR UNA REVISION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, CUAL CONSIDERA USTED COMO EL MAS IMPORTANTE?

A. TOMA DE DECISIONES LENTA Y ERRONEA ()

B. COMUNICACION DEFICIENTE ()

C. FALTA DE COORDINACION EN LAS AREAS ()

(PRODUCCION, VENTAS, ETC.)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- D. FALTA DE INNOVACION Y CREATIVIDAD ()
E. TODAS LAS ANTERIORES ()
F. NINGUNA DE LAS ANTERIORES ()

OBSERVACIONES

ADICIONALES

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO

PREGUNTA No	OBJETIVOS		HIPOTESIS	
	GENERAL	ESPECIFICOS	GENERAL	ESPECIFICAS
1.1	X	X	X	
1.2	X	X	X	
1.3	X	X	X	
2.1	X			
2.2	X			
3	X			
4		X		
5		X		
6		X		
7		X		
8		X		
9.1				X
9.2				X
9.3				X
10			X	

(8) Nota. Al inicio del presente cuestionario, se pregunta acerca del giro de la Empresa, el puesto y el departamento al que pertenece el entrevistado, todos estos aspectos están relacionados con el objetivo general.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1.4.2.6 APLICACION DEL CUESTIONARIO.

La forma de aplicarlo fue la siguiente:

- Una vez elaborado el cuestionario, se procedió a la mecanografía y el fotocopiado del mismo.
- Se solicitó en las Empresas seleccionadas, una cita con el Director General de la misma, o bien con alguna de la gerencia o puestos de staff.
- Además de la nota introductoria que contenía el cuestionario, a la persona entrevistada se le dió una breve explicación acerca del objetivo del mismo.
- Posteriormente se entregó una copia del cuestionario.

El encuestado generalmente lo contestaba ante la presencia del entrevistador, lo que facilitaba la aclaración de cualquier duda que pudiera surgir en alguna de las preguntas.

Sin embargo, en algunos casos, se tuvo que dejar el cuestionario, debido a la imposibilidad de contestarlo en este momento. En estas situaciones, se le llamaba posteriormente al entrevistado para aclarar cualquier duda y cerciorarse de que el cuestionario ya estaba contestado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.4.2.7 TABULACION DE LA INFORMACION.

Una vez contestados los cuestionarios, se procedió a la separación de éstos según el nivel jerárquico al que pertenece el entrevistado. Después se determinó que preguntas eran abiertas y cuales eran cerradas.

El total de los cuestionarios fue numerado de acuerdo al siguiente orden: primero los relacionados con puestos de dirección, gerencia y finalmente los de staff.

Se tabuló cada una de las preguntas cerradas.

Las preguntas abiertas fueron anotadas en hojas diferentes, y se agrupó el resultado de las respuestas similares.

Una vez clasificadas y sumadas las respuestas del tabulador, se procedió a obtener los porcentajes que posteriormente fueron graficados.

1.4.2.8 LIMITACIONES EN LA INVESTIGACION.

Aunque no se encontraron actitudes negativas para la contestación de los cuestionarios, ya que fueron contestados en su totalidad, en algunos casos,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

si se tuvo una contestación lenta para la resolución de los misas, con lo cual se retrasó el análisis de esta investigación.

Como ya se mencionó, con algunos entrevistados fue necesario dejar los cuestionarios, los cuales se recogieron posteriormente, por lo que pueden existir equivocaciones en la contestación de los misas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO II

ORGANIZACION, TAMAÑO Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS

Es una verdad aceptada y sin reserva alguna, el que las Organizaciones representen una fuerza básica y fundamental en la determinación del curso de acción a seguir durante toda nuestra existencia, sin embargo, son pocas las personas que reconocen el punto hasta el cual las Organizaciones conforman nuestra conducta.

La organización es la base o fundamento sobre la cual está construida toda la Estructura Administrativa, sin embargo, existe una gran diversidad de opiniones acerca de la naturaleza de la Organización y peor aún es la concordancia acerca del trabajo específico que se deberá lograr durante el proceso de Organizar.

Es necesario conocer perfectamente cuál es el trabajo que engloba el concepto de Organización.

Se puede mencionar que la importancia básica de la Organización es bastante más que una serie de cartas, reportes y diagramas limpios y simétricos.

Una Organización diseñada y balanceada facilita tanto la administración como la operación de la Empresa.

El trabajo Administrativo se encontrará con la certeza y la continuidad sólo

si está construido en cada uno de los puestos gerenciales y grupos funcionales apropiados que proveen a los administradores la capacidad de administrar. La administración guiada únicamente por instintos o corazonadas, es ya una ciencia incompleta.

Se puede considerar al plan de Organización en sí mismo como un método delegativo de autoridad, ya que libera a los ejecutivos, permitiéndoles concentrar su atención en la planeación programación y coordinación de sus unidades.

Los nuevos desarrollos tecnológicos, como el procesamiento electrónico de datos, incrementan la necesidad de apoyarse en estructuras organizacionales más adecuadas que sean capaces de acomodar a estos nuevos elementos.

2.2 CONCEPTOS CAMBIANTES DE ORGANIZACION.

Según el estudioso Louis A. Allen, el concepto que encierra la idea de que la Organización es un mecanismo que permite a las personas trabajar más efectivamente en conjunto, lleva a una yuxtaposición entre el concepto humanista o moderno y el concepto de Organización antiguo o mecanicista.

El concepto predominante de Organización aún tiende hacia el movimiento científico en los negocios en donde las decisiones son en base a eficiencias

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

científicas y mecanizadas, y no en términos de eficiencias humanas, por lo cual surgen entonces tres conceptos que enfocan nuestra atención hacia el comportamiento humano. (3)

2.2.1 EL CONCEPTO CONOCIDO Y GENERALMENTE ESCUCHADO.

Gran parte de la forma de pensar en términos de Organización durante tiempos pasados se regía por la idea de una organización autoritaria, inflexible e irrevocable, indicándole detalladamente al subordinado dedicado a labores manuales, cuáles eran sus obligaciones así como las sanciones acreditables en caso de incumplimiento.

Estaba basada en una Organización militarizada en donde el lema era obedecer al líder sin cuestionamiento alguno. Este concepto tiene ciertas ambivalencias con la teoría clásica o tradicional, es decir, la teoría X.

2.2.2 CONCEPTO INTERPERSONAL.

Este concepto surgió con base en la organización industrial, debido a la gran inadecuación de la teoría o concepto conocido.

(3) Louis A. Allen, Administración y Organización, pp. 59-61.

Este concepto persona-persona está basado en una relación directa entre supervisor-subordinado, por medio de la delegación de autoridad y responsabilidad pero sin la necesidad de llegar a una igualdad jerárquica, es decir, sigue respetándose el nivel jerárquico y el puesto.

2.2.3 EL CONCEPTO GRUPACIONAL.

El concepto moderno de organización no se conforma simplemente con una relación interpersonal, creando así una doble relación superior-subordinado y éste con sus compañeros de trabajo.

Nuevos descubrimientos de interacción grupal así como sus efectos en la motivación y productividad han llevado a descartar los conceptos antiguos.

La organización idónea será la que encuentre la mejor combinación de estos tres conceptos anteriores, según necesidades y requerimientos particulares.

2.3 ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL.

La organización formal o mecanicista tiende a restringir y circunscribir las actividades del individuo indicándole por medio de manuales, procedimientos, señales y patrones, sus obligaciones y responsabilidades así como las

limitaciones a las que tendrá que sujetarse. Sin embargo, es imposible desligar la personalidad individual ya que las acciones están también en términos de necesidades emocionales, creándose grupos informales dentro de esta misma estructura organizacional.

"La organización exitosa es la que una vez establecidos todos los objetivos, planes, programas, procedimientos y limitaciones, ha dejado el suficiente espacio para el nacimiento y desarrollo de una organización informal pero controlada y sujeta a ciertos parámetros básicos". (4)

El buen administrador es el que sabe escoger a su gente y la deja desarrollar su trabajo.

Cabe aclarar que la informalidad puede, o no, crearla el individuo, pero no la Organización, ya que ésta última es únicamente el lugar en donde se crea.

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura es un hecho en cualquier organización y es, además, el punto donde deben partir los análisis sobre la mayor parte de las facetas de la vida Organizacional. Aunque es cierto que los procesos que ocurren dentro de la

(4) Louis A. Allen, Ob. Cit., p. 62.

organizaci6n pueden transformar significativamente la estructura, esta seguir6 siendo el punto de partida.

"Las relaciones interpersonales en una organizaci6n se ven afectadas de manera esencial por las consideraciones estructurales" (5), ya que la ubicaci6n ffsica de una persona dentro de la organizaci6n determina con qui6n va a interactuar; asf mismo, los patrones de comunicaci6n y autoridad establecidos le sefalar6n al operador de la lnea de ensamble a qui6nes tiene por contacto oficial y, por ende, gran parte de su patr6n de interacci6n.

A simple vista parecfa f6cil la determinaci6n de la estructura Organizacional, siempre y cuando exista un diagrama de la misma, en donde aparezcan las lneas de comunicaci6n y autoridad, asf como un manual de mtodos y procedimientos en el cual est6 especificado el grado en que las posiciones y las funciones est6n definidas.

En las Empresas que carecen de organigramas y manuales de organizaci6n bien definidos, la determinaci6n de la estructura de la firma requerir6 de t6cnicas m6s complejas.

2.4.1 TAMAÑO ORGANIZACIONAL.

El aspecto del tamao ha sido obligatorio en todos los an6lisis

(5) H. Hall, Organizaciones, Estructura y Proceso, p. 99.

organizacionales. Algunas veces los investigadores han considerado el tamaño como una especie de respuesta matemática al rozacabezas del mundo organizacional. Tanto el tamaño como la naturaleza organizacional, son aspectos tratados por el Dr. T. Caplow en su obra *Tamaño Organizacional*.

2.4.1.1 NATURALEZA DEL TAMAÑO ORGANIZACIONAL.

Se dice que el tamaño es el número de empleados en una organización, esta definición es aplicable a aquellas organizaciones que se componen exclusivamente de empleados remunerados de tiempo completo. Sin embargo, esto no siempre sucede así, ¿Qué sucede con un partido político en el cual gran parte de su personal, trabaja por tiempo y obra determinada? Por lo tanto es erróneo pensar únicamente en el número de empleados remunerados de tiempo completo para cualquier tipo de investigación comparativa.

Existe también un componente adicional del factor tamaño, el cual indica una estrecha relación entre el tamaño empresarial y el tamaño Financiero de la Organización; ya que las organizaciones son grandes tanto en términos de números como de recursos.

2.4.2 CORRELATIVAS DEL TAMAÑO.

"Las organizaciones grandes son por definición más complejas y formalizadas

que las pequeñas". (6)

Pugh y sus colaboradores sostienen lo siguiente: "El Tamaño Causa la estructuración de las organizaciones a través de su efecto sobre las variables de intervención, como es el caso de la frecuencia de las decisiones y el control social". (7)

"El Tamaño es el factor principal para determinar la forma de organización". (8)

2.4.2.1 TAMANO Y ESTRUCTURA.

El Tamaño de la Organización está positivamente correlacionado tanto con el número de niveles (diferenciación jerárquica) como con el número de divisiones (horizontal o funcional), por lo tanto, las Organizaciones grandes serán más complejas estructuralmente que las pequeñas.

Los indicadores de complejidad relacionados con el tamaño caen bajo tres

(6) Theodore Caplow, Tamaño Organizacional, p. 484.

(7) L. Pugh, El Contexto de la Estructura Organizacional, p. 112.

(8) P.M. Blau y R.A. Schoenherr, La Estructura de las Organizaciones, p. 82.

categorías, según las clasificaciones de L.A. Allen. (9)

La Dispersión Espacial es la primera. Dentro de ésta se consideran las instalaciones físicas y el personal. Es lógico pensar que este tipo de dispersión únicamente puede encontrarse en empresas suficientemente grandes. El centralizar las actividades dispersas exige una decisión secundaria que en este caso sería la de agregar más personal. Así, puede arguirse que tanto el tamaño como la complejidad dependen básicamente de la entrada económica disponible, así como del grado en que esta entrada sea dispersada dentro de la misma organización.

El segundo grupo está conectado con la diferenciación jerárquica, en donde a mayor Tamaño Organizacional habrá también más niveles jerárquicos.

La especialización interdepartamental relacionada estrechamente con el tamaño forma el tercer grupo de relaciones significativas. Si bien el número de divisiones no está relacionado, la división específica del trabajo sí lo está y a medida que la Organización crece en tamaño se efectúa una especialización mayor dentro de la estructura departamental existente.

(9) L.A. Allen, Administración y Organización, pp. 71-84.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4.3

TAMAÑO Y COMPONENTE ADMINISTRATIVO.

Se puede considerar como un indicador de la eficiencia en la organización al tamaño relativo del componente administrativo, ya que cuanto menor sea la cantidad de recursos gastados en administración, mayor será la cantidad restante que podrá destinarse a actividades organizacionales mayores.

"Investigaciones y especulaciones tempranas buscaron indicar la relación desproporcional entre el tamaño y el componente administrativo, cabe señalar que investigaciones posteriores y contradictorias a las anteriores, establecen una relación opuesta y curvilínea". (10)

El factor importante es en realidad el número de trabajadores que están ocupados en actividades que forman parte de las actividades mayores de la organización.

De este modo, el personal de la organización podrá dividirse en categorías directas, cuando contribuyan en forma directa a la consecución de los objetivos empresariales, y en categorías indirectas.

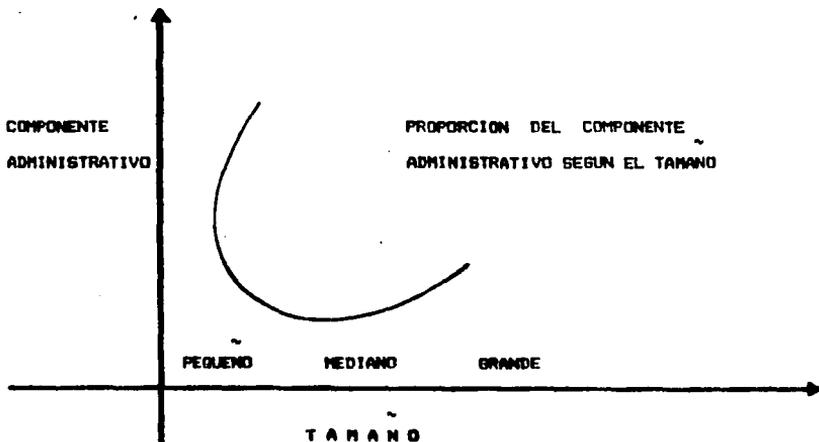
(10) Peter Druker, La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas.
pp. 405-453.

Los resultados de investigaciones que utilizan este enfoque, indican que la relación en discusión es curvilínea. En donde el tamaño del componente administrativo es mayor en los extremos, mientras que las empresas de tamaño medio, se mantiene una relación moderada (gráfica 2-A).

La disminución del componente administrativo que se observa al pasar de una Empresa de tamaño pequeño y otra de tamaño medio, se puede deber a que en la segunda se alcanza una economía de escala, ya que el número de personas encargadas de la administración disminuye al aumentar el tamaño.

GRAFICA 2-A.

TAMANO Y COMPONENTE ADMINISTRATIVO



Por ejemplo, al ir creciendo en tamaño una Empresa, las capacidades del encargado de asuntos contables serán utilizadas de manera más completa, reduciendo así la proporción del personal requerido para mantener las actividades de soporte.

Sin embargo, como puede observarse en esta misma gráfica 2-A, llegará el punto en que las capacidades y el tiempo de este encargado de asuntos contables se vean completamente saturados y es entonces cuando el componente administrativo aumentará nuevamente.

2.4.4 EL IMPACTO DEL TAMAÑO SOBRE LA ORGANIZACION.

En las organizaciones grandes el control es imposible por parte de un individuo cualquiera o de un grupo de individuos en posiciones altas.

Downs lo atribuye a "Las limitaciones en la capacidad mental de aquellos en tales posiciones" (11), es decir, a que los eventos y las situaciones son demasiado complejas para que alguien las comprenda totalmente.

La coordinación también se vuelve un problema, ya que las subunidades de las

(11) Anthony Downs, Burocracia Interna, p. 143.

organizaciones mayores comienzan a ocuparse de actividades que están fuera del poder de control y comienzan a funcionar como organizaciones por sí y en sí mismas.

El personal y las unidades de nivel más alto mientras pierden algún poder en términos de control interno, aumentan sus interacciones con el medio a través de la planeación y las interacciones directas. Las unidades más bajas ganan en poder aunque siguen aún dependientes, pero sobre diferentes bases.

Una implicación ulterior a este respecto es que, si bien, las organizaciones mayores no pueden operar como entidades en las cuales el poder está esparcido hasta los participantes más bajos, el poder de aquellos en el nivel más alto sí se vería cada vez más limitado al aumentar el tamaño.

2.4.5

EL TAMAÑO EMPRESARIAL EN MEXICO.

El definir el tamaño apropiado de una organización, suele no ser del todo fácil ya que involucra una serie de variables, internas y externas, que afectan y actúan de manera diferente en cada Empresa. Sin embargo existen factores, como la estructura y la complejidad de la firma, que ayudan a definir el tamaño de una Organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las Empresas llegan a un punto dentro de su mismo crecimiento, en donde darán un salto evolutivo que generalmente es el paso de un tamaño determinado al subsiguiente en donde los cambios no serán únicamente de tipo cuantitativo o expansión física, sino que también se requerirá de organismos especializados que lleven a cabo una adecuada planeación del crecimiento y una revisión periódica de la estructura o base organizacional.

El tamaño tiene un límite finito, lo que puede hacer que la organización llegue a desplomarse, esto sucede cuando la complejidad va más allá de los límites aceptables y la estructura organizacional existente no puede soportarla.

Es por ello que entre más compleja sea la organización, mayor será la necesidad de basarse en un aumento estructural en cuanto al tamaño, para poder organizarse.

Las Empresas en México se clasifican en tres grandes categorías que son, Empresa Pequeña, Mediana y Grande.

El Fondo de Garantía a la Industria Pequeña y Mediana, utiliza ciertos parámetros para la determinación de éstas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA EN CUANTO A:

VENTAS (millones)	DE --	A -
Empresa Pequeña	0	400
Empresa Mediana	401	1100
PERSONAL		
Empresa Pequeña	0	50
Empresa Mediana	51	250

Fuente: FOBAIN, Características de la Industria Mediana y Pequeña. p. 23.

Se considera como Empresa Pequeña a la que cuenta con un Capital Contable entre 50 mil pesos y 15 millones de pesos; y Mediana cuando su capital contable sea mayor a 15 millones y hasta 90 millones de pesos, pudiendo llegar este capital hasta 120 millones si la Empresa refleja una revaluación de activos en sus estados financieros. (8)

(8) Fuente: SHCP, Pequeña y Mediana Empresa, p. 241

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

En el caso de la Empresa Grande, no se encontraron datos específicos en base a los cuales pudiera determinarse el tamaño, pero se asume que las cantidades deberán ser mayores que las indicadas para las Empresas Medianas.

La abundancia de recursos materiales, humanos y financieros les da a estas empresas grandes, una posición mucho más favorable para hacer frente a las adversidades del mercado y de la economía.

2.4.6 CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL.

El Crecimiento es considerado como la parte dinámica del concepto de Tamaño. La visión más amplia que existe a este respecto es la que opina que las motivaciones siguientes son importantes para el crecimiento.

- Autorrealización organizacional, tratar de lograr de la mejor manera, lo que ésta persigue.
- Aventura y riesgo, el deseo de nuevas experiencias.
- Prestigio, poder y seguridad en el tamaño.
- Salarios ejecutivos, éstos se elevan exponencialmente a medida que aumenta el tamaño.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Aspectos lucrativos.
- Costos, a medida que crece la Empresa, la proporción del costo administrativo, se reduce.
- Y poder monopolista, así como Estabilidad y Supervivencia dentro del mercado en el que se opera. (8)

Desafortunadamente, la importancia relativa de cada una de estas motivaciones, no está especificada, ya que las consideraciones racionales de cada individuo y las presiones internas y externas afectan de manera diferente a cada una de las Organizaciones que sean motivo de estudio. Por lo tanto, se puede afirmar que el Crecimiento es un proceso con causas y consecuencias múltiples.

Starbuck comenta "El enfoque más acertado del crecimiento es el que sostiene que, el Crecimiento más que un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar otras metas o un efecto colateral de tal logro" (12). El lograr una estabilidad dentro de la Organización o bien el obtener un poder monopolista sobre el mercado en el que opera, obliga a utilizar el crecimiento como un medio para alcanzar estas metas.

 (8) Fuente. William H. Starbuck, Crecimiento Organizacional y Desarrollo, p. 454.

(12) William H. Starbuck, Ob. Cit., p. 458.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

2.4.6.1 CONSECUENCIAS DEL CRECER.

Generalmente, el crecimiento trae el ingreso de nuevos miembros a la organización, que bien pueden ser profesionales o máquinas. Creando a su llegada una consecuencia inmediata que es la alteración de los patrones existentes de interacción y comunicación, y puede surgir entonces el conflicto entre la vieja y la nueva guardia.

Resulta claro que al incluirse nuevos miembros se tendrá que llevar a cabo una revisión de la estructura, y en el caso de existir cartas y manuales de organización; éstos se verán modificados así como las líneas de comunicación existentes.

Y si esta revisión no se lleva a cabo, aparecerá la posibilidad de que surja una situación propicia para el descontento y la protesta.

La adopción de nuevos miembros no es fácil, pero es algo que toda organización con un crecimiento ascente, tarde o temprano tendrá que afrontar.

En el siguiente capítulo, se tratarán separadamente los problemas que pueden presentarse en las diferentes etapas de crecimiento de una Empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III

ESTUDIO DE LOS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES EN DIFERENTES ETAPAS DE CRECIMIENTO

La Organización es un tema que necesita tratarse cuidadosamente ya que es fundamental para la planeación de una Empresa además, es un tema que requiere de realismo, porque sólo tiene valor en tanto que es práctico.

Inicialmente se conciben las ideas, después se formulan las políticas, las cuales finalmente alguien deberá poner en práctica.

En la mayor parte de las discusiones sobre la organización existen demasiadas generalizaciones que se basan en opiniones personales. Son demasiados los jefes que hablan en términos de lo que creen que se debería hacer en lugar de lo que se está haciendo.

Por lo tanto, es importante que el empresario tenga una visión clara sobre el funcionamiento actual de la firma. Este ejecutivo debe confeccionar una lista de todos sus subordinados, en forma descendente dentro de la escala jerárquica, indicando cuáles son las responsabilidades y obligaciones de cada uno de ellos.

El Planteamiento Organizacional consiste en definir y agrupar las actividades Empresariales de tal suerte que puedan ser asignadas en la forma más lógica y se puedan ejecutar eficazmente.

A medida que crecen los negocios y se manejan mayor número de fábricas o establecimientos, la importancia de planear la organización se vuelve más inminente, ya que el control ejercido por la matriz puede verse reducido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pero ¿ qué ventajas trae consigo el planeamiento de la Organización? a los altos funcionarios les permite abandonar cargas excesivas de responsabilidad y disponer de más tiempo para dedicarlo a otras actividades.

El Doctor Hopf considera como la ventaja más importante la siguiente:

"La influencia de una organización superior sobre las habilidades de funcionarios mediocres puede levantar a la Empresa a las alturas que de otro modo no serían accesibles". (13)

3.1 ETAPAS DE CRECIMIENTO.

Los principales problemas de organización pueden ser estudiados en términos dinámicos, esto es, según surjan y cambian con la evolución de la Coopafra.

Cada problema de importancia se puede analizar en la etapa en la que surge de manera característica. Ya que se considera conveniente el aislar y estudiar los problemas de importancia, separadamente.

Lo anterior no significa que estos problemas deban de surgir necesariamente

(13) Harry A. Hopf, Baceta de Ingeniería, p. 12.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dentro de una etapa específica, ya que éstos pueden surgir en cualquier etapa de crecimiento.

En el desarrollo de un pequeño negocio hasta las grandes corporaciones, se presentan básicamente siete etapas con sus problemas respectivos de organización (cuadro 3-A).

La primera columna indica la etapa a la cual está haciéndose referencia.

La 2a. y 3a. indican respectivamente el rango del número de empleados que caracteriza a cada etapa así como el número de empleados dentro del rango en el cual es más probable que se presente el problema. El tipo de problema organizacional que puede surgir en estas etapas está indicado en la columna cuarta. Estos problemas de organización van desde la formulación de objetivos, delegación de responsabilidades, funciones administrativas y la utilización de un personal de staff, hasta el uso de comités para finalmente determinar el grado de delegación al que se ha llegado. La última columna indica las consecuencias que estos problemas organizacionales pueden tener.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ETAPAS PRINCIPALES DE CRECIMIENTO (CUADRO 3-A).

NUMERO DE ETAPA	MAGNITUD (1) # DE EMPLEADOS.	MAGNITUD (2) # DE EMPLEADOS.	TIPO DE PROBLEMA ORGANIZACIONAL.	CONSECUENCIAS.
I	3-7	3-7	Formulación de objetivos.	División del trabajo.
II	25	10	Delegación de responsabilidades.	Adaptación de personalidades.
III	125	50-100	Delegación de funciones administrativas.	Ampliar la jurisdicción.
IV	500	50-300	Reducción de la carga de trabajo.	El ayudante staff.
V	1500	100-400	Funcionalización.	El especialista staff.
VI	5000	100-500	Coordinación de funciones gerenciales.	Decisiones grupales el comité.
VII	46500	+ de 500	Determinación del grado de delegación.	Descentralización.

(1) Magnitud real de la Compañía.

(2) Magnitud de la Compañía cuando puede surgir el problema. Las cantidades están basadas en datos obtenidos de diversas encuestas.

Fuente: Ernest Dale. Como Planear y Establecer la Organización en una Empresa, p. 12.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1.1 DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS Y LA CONSIGUIENTE DIVISION DEL TRABAJO.

El primer paso de cualquier Empresa, sin importar su magnitud, es la determinación básica del objetivo primordial, su importancia estriba en que todas las decisiones futuras girarán en torno a este punto.

Además, para la formulación de objetivos se requiere la consiguiente asignación de responsabilidades, ya que los recursos humanos, tecnológicos, etc., de cualquier organización son limitados y deben utilizarse eficazmente para lograr que la Compañía sobreviva y prospere.

Es muy probable que las responsabilidades no asignadas se descuiden, mientras que la asignación específica de éstas logrará que recaigan en aquellas personas que mejor pueden ejercerlas.

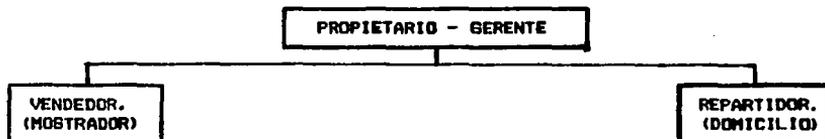
Incluso el propietario de un almacén pequeño deberá determinar sus objetivos, a fin de crear su propia organización.

Por ejemplo: Un almacén de medicamentos que bien puede ser una farmacia y que está manejado únicamente por una familia (padre, madre e hijos) deberá tener sus objetivos antes de proceder a la división del trabajo y a la asignación de funciones específicas. Estos pueden ser algunos de sus objetivos:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Objetivos: Atención esmerada al cliente.
 Fijar niveles óptimos de inventarios.
 Ofrecer precios razonables.

ALMACEN DE MEDICAMENTOS.



Una vez establecidos los objetivos se asignarán las funciones específicas:

Funciones específicas de cada uno de los miembros. (8)

PROPIETARIO-GERENTE (el esposo)	VENDEDOR. (la esposa)	REPARTIDOR (el hijo)
Pide la mercancía determina los inventarios.	Vende la mercancía contesta las llamadas telefónicas.	Entrega los pedidos a domicilio.
Establece los precios y los descuentos.	Se encarga de arreglar y atender el mostrador.	Realiza la labor de ayudante de varios.
Vigila directamente las ventas y atiende las quejas.		
Administra y registra los ingresos y los egresos.		
Se encarga del pago de los impuestos.		

(8) Fuente. Ernest Dale, Ob. Cit. p. 14.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En general, las diversas funciones necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales deberán asignarse de manera que se obtenga la división más ventajosa del trabajo, éstos tendrán que dividirse de tal forma que permita la especialización y el perfeccionamiento.

Existen diferentes métodos para dividir las actividades básicas de un negocio, como puede ser el caso de la departamentalización, la cual deberá abarcar un campo de actividades realizables, homogéneo y separado, en donde la naturaleza del trabajo es similar al nivel de supervisión y complementaria en los niveles superiores.

El criterio de eficiencia económica es considerado muy importante en lo referente a la división del trabajo, el cual ayudará a determinar el método a utilizar en esta división y asignación de actividades.

El criterio económico puede evaluarse en términos de ahorro de dinero, mayor contribución a los ingresos así como la rapidez y precisión en las negociaciones.

Por lo tanto, de acuerdo a la eficiencia en términos económicos, se tienen que seleccionar algunos de los siguientes criterios económicos:

- Lo que más contribuya a las Utilidades y a la Supervivencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EMPRESA	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
Principal	Supervivencia	Investigación	Defender la
Preocupación a	económica.	y control	participación
este respecto.	(Incrementar las	se vuelven factores	en el mercado.
	ventas para afrontar	dominantes.	(Las ventas
	gastos corrientes y	(Alcanzar una	vuelven a
	crear una reserva de	superioridad	convertirse en
	capital de trabajo) técnica)		un punto
			fuerte)

- El aprovechamiento pleno de la Especialización, ya que las actividades que sirven a la misma finalidad se pueden agrupar de manera eficiente.

Por ejemplo: Una Empresa del ramo químico-farmacéutico, puede tener sus actividades divididas en; Empaques farmacéuticos, instrumentación médica desechable y cuidado personal y otros.

El acortar las líneas de Comunicación por medio del agrupamiento.

Por ejemplo: Una Empresa con distintas fábricas en toda la república, se puede comunicar con la función correspondiente de las oficinas centrales, sin pasar a través de la dirección de la fábrica local.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- La reducción y eliminación de la duplicación. En la Empresa Beta, la función de personal está concentrada en la casa matriz.

- La reunión de las diferentes partes de un trabajo encomendado a varias personas y su conversión a un trabajo completo encomendado a un solo hombre, ya que es difícil hacer totalmente responsable a una persona que únicamente maneja o desarrolla una parte del trabajo completo. (8)

Partiendo de la premisa de que las personas que están en el lugar de los hechos están más familiarizados con los problemas, el alcance de la autoridad delegada debe ampliarse hasta los jefes subalternos. Por ejemplo, un operario de una maquinaria determinada conocerá la eficacia con la que se lleva a cabo el mantenimiento de la misma. Agrupar las actividades de acuerdo al departamento que las aproveche más eficazmente, logrando así una uniformidad y coherencia de actividades y en donde exista un control que permita comparar los esfuerzos.

Además del criterio económico, existe otro criterio a tratar para la división del trabajo, que consiste en la importancia de las capacidades requeridas para las Empresas de distintos tamaños, ya que la trascendencia de los problemas a los que deberá enfrentarse la gerencia general varían a medida que la Compañía crece. (cuadro 3-B)

(8) Fuentes: Idea, p.p. 27-29.

48

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO 3 - B

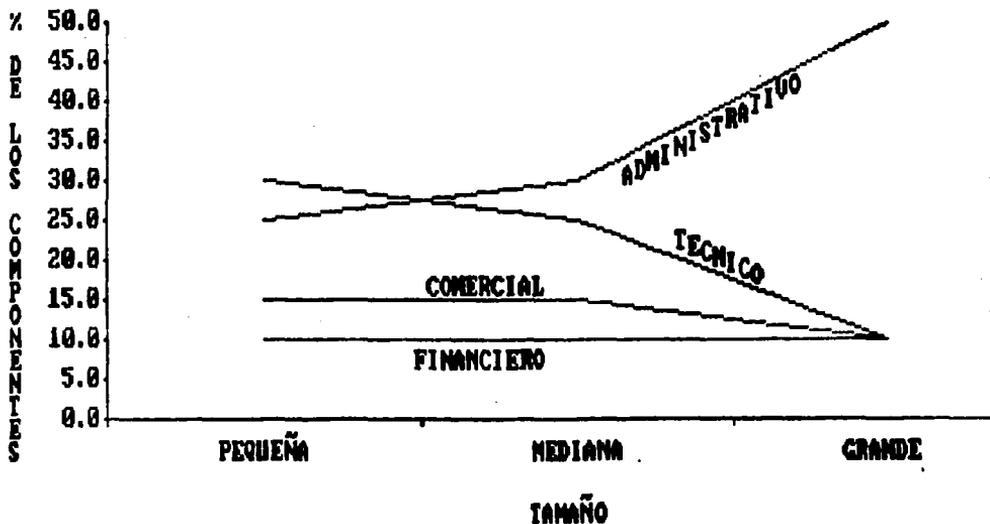
IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS CAPACIDADES REQUERIDAS EN LAS FIRMAS DE DISTINTOS TAMAÑOS

CAPACIDADES REQUERIDAS	CAPACIDADES			NECESARIAS			EVALUACION TOTAL
	ADMINISTRATIVA	TECNICA	COMERCIAL	FINANCIERA	SEGURIDAD	CONTABILIDAD	
TAMAÑO DE LA FIRMA	%	%	%	%	%	%	%
NEGOCIO DE UN HOMBRE	15	40	20	10	5	10	100
INDUSTRIA PEQUEÑA	25	30	15	10	10	10	100
INDUSTRIA MEDIANA	30	25	15	10	10	10	100
INDUSTRIA GRANDE	40	15	15	10	10	10	100
INDUSTRIA MUY GRANDE	50	10	10	10	10	10	100

FUENTE: HENRY FAYOL, ADMINISTRACION GENERAL E INDUSTRIAL, PP. 10-11.

A medida que aumenta el tamaño de la Empresa, se incrementa la importancia del componente administrativo, mientras que las habilidades técnicas van disminuyendo, éstas últimas encuentran un punto de similitud o de intersección con las administrativas, en el paso de Empresa Pequeña a Mediana. La habilidad comercial y financiera representa un papel relativamente más importante en las empresas pequeñas y medianas. Quizás el incremento del componente administrativo se deba al papel principal que desempeñan las funciones de planeación, organización, coordinación y control, a medida que crece la firma.

Importancia de los diversos Componentes con relación al Tamaño.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Finalmente, se puede mencionar que el criterio más importante en lo que se refiere a la división de las actividades, es el de Eficiencia Económica, en donde las funciones básicas como es el caso de la producción y ventas, son las que más contribuyen a la utilidad económica.

Es necesario mencionar que el criterio económico no dejará de estar afectado por las necesidades particulares y no económicas de cada firma particular. Y una vez establecido el criterio para este caso en particular, se deberá adaptar a la etapa de crecimiento en que la Empresa se encuentre, ya que como se observó en la gráfica anterior, cada uno de los componentes, administrativo, técnico, financiero y comercial tienen una importancia relativa para las Empresas de distintos tamaños.

3.1.1.1 METODOS PARA REDUCIR LA CARGA DE TRABAJO DEL EJECUTIVO.

El aumento en el tamaño empresarial, el incremento en las funciones especializadas, y de las relaciones externas, así como una infinidad de asuntos generales y especiales a los que el ejecutivo debe dedicarse, resultan tareas cada día más pesadas para los ejecutivos. Surge entonces la siguiente pregunta ¿Qué puede hacerse para aligerar las cargas del ejecutivo?

El método más claro y generalizado de reducir las cargas del ejecutivo

es, sin duda, la delegación de autoridad y responsabilidad en sus subordinados". (14)

Saber delegar puede suponer alcanzar la perfección. Adesta esta delegación, en el caso de llevarse a cabo, tiene que ser completa, no hay términos medios.

Esta delegación puede llevarse a cabo mediante la ayuda del adjunto o ayudante staff o bien por medio del establecimiento de una función de la que se encarga el especialista staff.

Los comités encargados de la coordinación de funciones gerenciales y la descentralización también determinarían el grado de delegación.

3.1.2 DELEGAR EL TRABAJO.

¿Qué es delegar? Se puede definir la delegación como la asignación de tareas por un ejecutivo a un subordinado inmediato y el inminente otorgamiento de autoridad para tomar las medidas necesarias así como la creación de una obligación o responsabilidad.

(14) Ernest Dale, El Staff en la Empresa, p. 56.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A medida que una Empresa crece y aumenta en número de empleados, así como de funciones administrativas, es necesario que el gerente delegue algunas funciones administrativas, si es que ha de manejar eficazmente las demás (organigrama 3-C).

La inevitable necesidad de la delegación de trabajo es una decisión realmente importante, con la que tendrá que afrontarse la organización. "Este problema de la delegación, puede considerarse que es en parte Personal y en parte De Personal". (15)

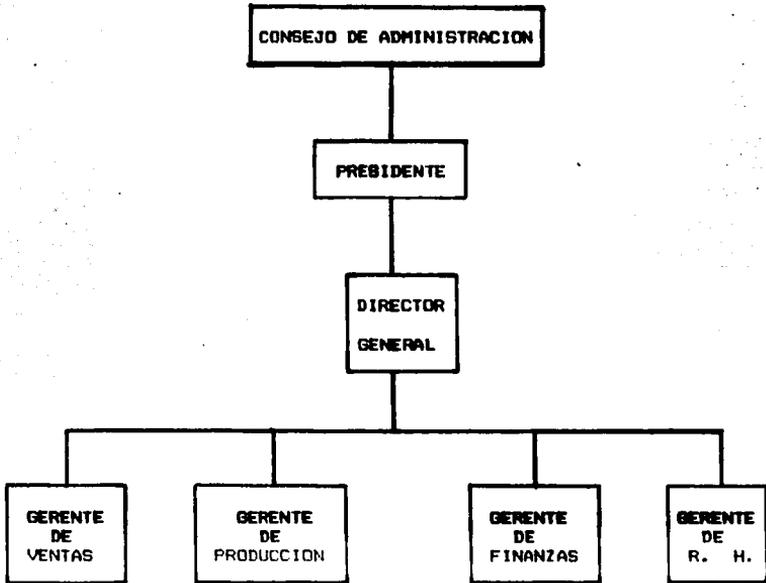
Por el lado Personal, el gerente puede encontrar difícil el delegar cualquier parte de su trabajo, por insignificante que ésta sea. Ya que su imagen de iniciador y propietario se vería seriamente afectada si actuara de manera delegativa, ya que significaría una reducción en la autoridad ejercida hacia sus colaboradores.

Analizando la siguiente situación, se puede notar que el problema de personal suele asumir proporciones graves.

(15) Ernest Dale, Cómo Planear y Establecer la Organización dentro de una Empresa, p. 33.

(ORGANIGRAMA 3-C)

ORGANIGRAMA BASICO DE UNA EMPRESA.



ESTRUCTURA PIRAMIDAL.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la Empresa Faraapac, el gerente propietario en colaboración con el sobreestante y el encargado de producción comenzó hace quince años sus operaciones, las cuales han crecido desproporcionadamente, a la fecha la Firma requiere la creación de nuevos puestos y, por consiguiente, buscar a las personas idóneas para ocuparlos. Sin embargo, el dueño se encuentra ante la siguiente problemática:

Sus colaboradores (Sobreestante y encargado de producción), que eran buenos para llevar a cabo las ideas del jefe, es seguro que esperan el ascenso a puestos de responsabilidad más elevados, por sus buenos servicios y antigüedad, aun cuando no están calificados para ello. Por otro lado, el hijo mayor del dueño, ha finalizado sus estudios y buscará integrarse a la Organización que su padre inició.

Es aquí en donde el propietario deberá decidir, no en términos de preferencia, sino en términos de conveniencia organizativa. Preguntándose ¿Qué es lo más conveniente para la Organización?

Aparte de los problemas anteriores, personal y de personal, queda siempre por resolver la influencia que ejercen las presiones informales que van a crearse dentro de esta organización piramidal y formalizada. A este tipo de organización se le puede definir así: "Este tipo de organización se refiere ampliamente a lo que la gente hace de acuerdo a su personalidad, a sus acciones en términos de emociones, necesidades y no en términos de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

procedimientos y regulaciones". (16)

Este es un ejemplo de un problema de personal que puede surgir en la delegación de responsabilidades.

3.1.2.1 LA ORGANIZACION INFORMAL.

La influencia de los antecedentes ambientales ejercen una gran influencia sobre el jefe. Aspectos como la educación universitaria, sus experiencias en otras Empresas, y con otros jefes y colaboradores, así como las experiencias dentro de su propia compañía, forman un entorno global que ejerce gran influencia sobre la forma de analizar y diagnosticar y que se reflejará en sus decisiones futuras.

¿Acaso un ingeniero y un administrador analizarán un mismo problema desde el mismo punto de vista?

Es bien sabido que, generalmente, toda Empresa progresista y que ha llegado a un determinado tamaño, consta con una organización formal y bien estructurada en la cual los organigramas y descripciones de puestos colocan al individuo en un sitio específico dentro de la organización, asignándole las líneas de

(16) Louis A. Allen, Administración y Organización, p. 61.

comunicación que deberá entablar para el desempeño eficaz de sus funciones. Pero, ¿Qué es de los pequeños grupos (casarillas), formados por la amistad, proximidad, similitud de objetivos etc., que integran la organización informal?

Estas estructuras particulares, generalmente no coinciden con los agrupamientos formales de la misma Empresa (organigrama 3-D).

Por ejemplos Quién podría afirmar que el gerente de Finanzas y el de Mercadotecnia que mantienen una constante relación comunicativa, debido a la proximidad de su trabajo, no verían afectada su relación informal por algún aspecto surgido recientemente, como podría ser la promoción de un candidato de gerencia a ocupar la Dirección General.

Dentro de la Organización informal existen cinco patrones que bien pueden considerarse como básicos:

- La red sociométrica.
- El sistema de contactos funcionales.
- La red de centros donde se toman acuerdos.
- El patrón del poder.
- Los canales de comunicación". (17)

(17) J.M. Pfiffner y F.P. Sherwood, Organización Administrativa, pp. 42-51.

En la totalidad de la Organización existe un juego de relaciones interpersonales englobadas dentro de un trasa sociométrico que abarca sentimientos de atracción o de repulsión.

Los contactos funcionales se refieren a la relación que existe entre el profesionista y su cliente, en donde el personal dirigente o especializado influencia las operaciones sin tener alguna responsabilidad directa por el trabajo en sí.

La red de poder y autoridad puede brincarse canales jerárquicos y es así como toman la configuración de red o malla, lográndose una imagen de la vida real.

Se puede afirmar que el poder existe cuando se tiene la capacidad de influir en el comportamiento de las demás personas o bien para que se tome algún acuerdo. El lograr que esto se lleve a cabo en una relación jefe-colaborador (o subordinado) no es forzosamente debido a la existencia de un poder, sino que puede deberse a una obligación creada por el status o jerarquía organizacional.

Asimismo, existen canales de comunicación formales, establecidos por la organización, así como los informales creados por los mismos integrantes de ésta.

Quizás lo más importante de toda estructuración formal es que no se destruya la espontaneidad ni se desaliente el concepto creativo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

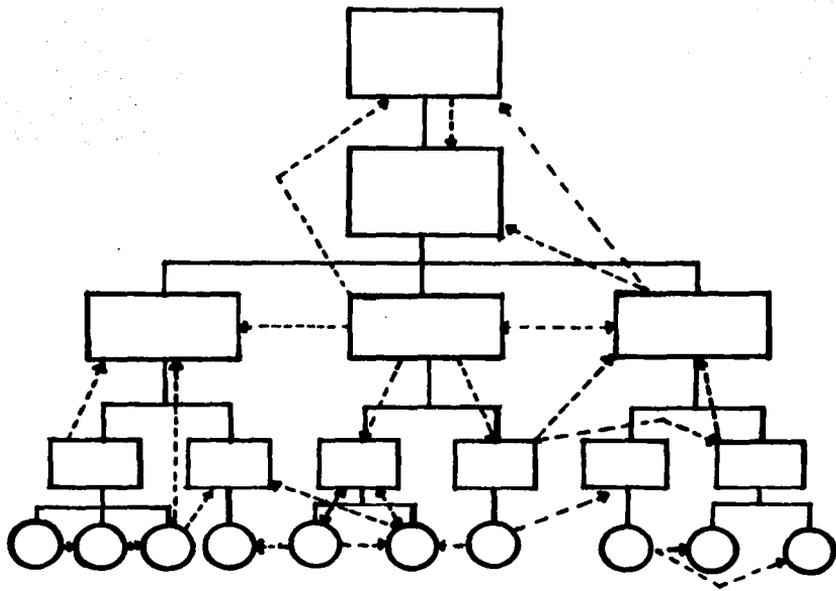
La organización que sepa aprovechar las ventajas de la formalización y estructuración y además deje espacio y flexibilidad suficientes para dar cabida a una informalización moderada (k) encontrará un equilibrio que la lleve más allá de la organización burocrática.

Se buscará la atinada combinación de estructuración formal e informal. Generalmente, la estructura se va formalizando a medida que la Empresa se agranda, sin embargo, también deberá buscarse la conservación y el mejoramiento de las relaciones informales de trabajo.

(k) Estructura informal formada por personas y sus relaciones recíprocas que conocen la existencia del esqueleto (estructura formal), así como sus necesidades y conveniencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL DE UNA EMPRESA.



-----> organizaci3n formal
- - - - -> organizaci3n informal.

Fuente. J.M. Pfiffner y F.P. Sherwood, Ob. Cit., p. 59.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1.3 MAYOR DELEGACION DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

En esta etapa el jefe ejecutivo se enfrenta al problema de poder vigilar eficazmente una mayor cantidad de actividades de producción y ventas, es decir, supervisar las actividades de más personas de las que él pudiera encargarse satisfactoriamente. Por lo tanto, se crea una extensión en el tramo de supervisión que ésta ejerce.

3.1.3.1 TEORIA DEL TRAMO DE CONTROL.

La teoría del tramo de control está basada en la supervisión eficaz de los colaboradores o subordinados. El General Hamilton la describe de la siguiente manera:

"Cuanto más nos aproximamos a la cabeza suprema de toda la organización, más se debe procurar que los grupos sean de tres; cuanto más nos acercamos al pie o base de la organización, más nos inclinamos hacia los grupos de seis". (18)
Estructura Piramidal.

(18) General Sir Ian Hamilton, El Alma y Cuerpo de un Ejército, p. 229.

Para explicar más claramente este tramo de control se utilizará el siguiente ejemplo: En una empresa pequeña, dedicada al diseño y construcción de maquinaria, su único dueño, además de ocuparse de las funciones de gerencia, estaba encargado del diseño y de la producción y ventas de esta maquinaria. Los tres supervisores ayudaban a que las órdenes del jefe fueran llevadas a cabo. Sin embargo, con el paso del tiempo, la gran demanda de sus productos hizo que los pedidos se incrementaran en tal forma que trajo como consecuencia una expansión física así como de la mano de obra. Contrató empleados para encargarlos de la producción y ventas así como supervisores para los operarios de nuevo ingreso. Las funciones gerenciales y el diseño de la maquinaria le llevaba tanto tiempo a este director, que tuvo que ir desprendiéndose de sus otras funciones.

Contaba ya con 4 ayudantes directos para asuntos administrativos y 6 supervisores de departamento, tomando en cuenta los ya existentes. El número de éstos era ya demasiado grande como para ser supervisado eficazmente por él mismo, por lo cual nombró a un subgerente que lo liberó de esta función.

El crecimiento sostenido de esta empresa, así como el ingreso de nuevos miembros, permitió al jefe ejecutivo desempeñar su verdadero puesto y dedicarse a la planeación a largo plazo. Extendiéndose en esta forma el tramo de control, especialmente en las funciones administrativas. Y llegó el punto en que este director y dueño únicamente recibía información de 3 personas, dedicando el resto del tiempo a nuevos proyectos e

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

inversiones.

El tramo de control óptimo se puede determinar ponderando, por un lado, la ventaja de retener facultades administrativas y, por el otro lado, lo que se puede ganar delegándolas. Se debe extender hasta el punto en que las ventajas que ofrezca el delegar sean contrapesadas por los costos de personal extra, supervisión adicional y dificultades conexas de comunicación. El tramo de control se considera como un aumento en la delegación de trabajo.

TRAMO DE CONTROL OPTIMO

Extensión del
tramo de control
(tramo óptimo)

=====>

Ventajas ofrecidas
por la delegación



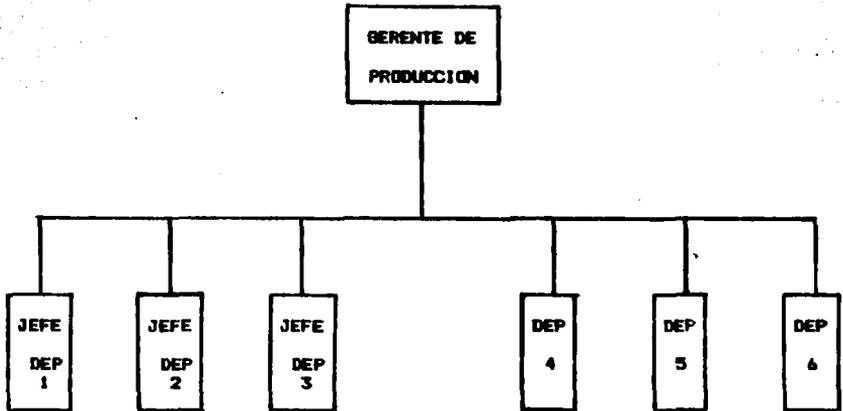
Costos de
personal
supervisión
y conexas

Cuando se logra el tramo de control óptimo y el ejecutivo todavía necesita delegar más trabajo, es conveniente añadir un eslabón a la cadena de mando. Un ejemplo de esta situación se expresa en los organigramas 3-E y 3-F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(ORGANIGRAMA 3-E)

EXTENSION DEL TRAMO DE CONTROL.

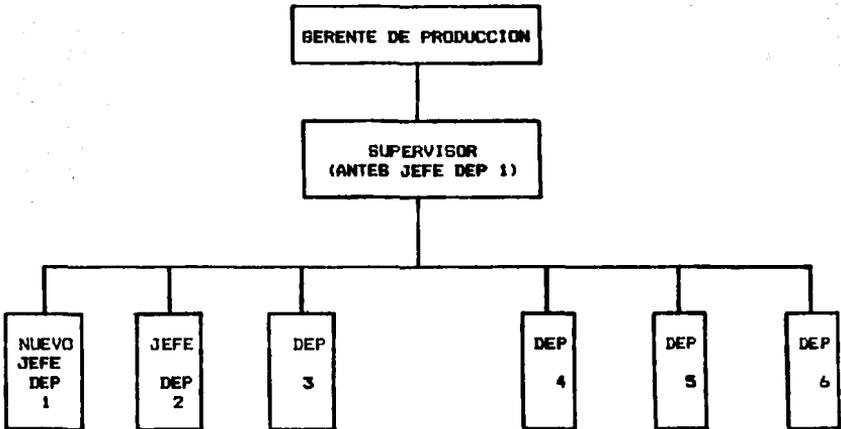


El gerente de Producción al que se hace referencia en el organigrama 3-E se encuentra sobrecargado de trabajo y puede encontrar ventajoso que uno de los jefes, en este caso el jefe del departamento 1, supervise directamente a los otros cinco. El nuevo organigrama 3-F quedará entonces de la siguiente manera.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(ORGANIGRAMA 3-F)

MAYOR DELEGACION DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS



El supervisor que anteriormente ocupaba la jefatura del dep. 1; recibe los informes individuales de cada una de las unidades a su mando y elabora un reporte global que entrega a la gerencia de producción.

Se puede decir que en la práctica, el trazo de control es mucho más largo que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en la teoría. Haciendo menos satisfactorias la eficiencia y comunicación, debido a la larga y excesiva cadena de mando, pudiendo ser ésta, una de las características más ineficaces de las organizaciones grandes.

La solución más económica y satisfactoria, es la que, dependiendo de las limitaciones de tiempo y capacidad del jefe para llevar a cabo la supervisión, establece un proceso para fijar límites al tramo de control. Este proceso compara los beneficios o ingresos adicionales que resultan de aumentar la delegación a un número mayor de subordinados contra las desventajas o costos adicionales que vienen implícitos en esta delegación.

A medida que se extiende la delegación de autoridad y responsabilidades en forma descendente dentro de la escala jerárquica, se va extendiendo el tramo de control y esto constituye, en cierta forma, lo que se llama descentralización.

Todo lo anterior constituye un proceso delegativo de tipo formal, puesto que se sigue un procedimiento formal y estructurado, siendo la autoridad y responsabilidades delegadas de la misma índole.

Pero, ¿qué hay de la organización informal, ¿no debería existir también una delegación informal?

Algunos escritores opinan que la delegación informal ocurre porque la gente quiere hacer algo y no porque se les dijo que hicieran algo. Esta tiene

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

lugar cuando un individuo o grupo de personas bajo un líder informal, deciden llevar a cabo una actividad quedando al mismo tiempo investidos de la autoridad para realizarla. (8)

Este tipo de delegación generalmente aparece cuando la gente desea que las cosas se lleven a cabo, así como en los casos en que la gente le desagrada o se resiste a la fuente de autoridad formal.

Una experiencia personal me dio un ejemplo de este tipo de delegación informal: Se acercaba la próxima temporada de fútbol y el jefe de personal encargado de formar y organizar al equipo que representaría a la Empresa parecía tener poco interés en resolver el asunto. Mientras esto sucedía, un supervisor de departamento tomó cartas en el asunto, presentó un reporte ante este jefe de personal, el cual hacía mención de los integrantes del equipo así como de los desembolsos económicos que debían hacerse para cubrir los gastos de la temporada.

Es importante mencionar que la delegación formal e informal deben sustentarse y reforzarse y no convertirse en dos elementos heterogéneos. El tener la aceptación formal, generalmente traerá como consecuencia un refuerzo por parte de la delegación informal, es decir, ambas delegaciones tendientes hacia el mismo objetivo.

(8) Fuente: Louis A. Allen, Administración y Organización, p. 124.

3.1.4 EL AYUDANTE STAFF.

Generalmente, el crecimiento organizacional amplía de tal manera las obligaciones del jefe ejecutivo, que difícilmente podrá cubrir las todas.

Los problemas que día a día surgen con el aumento de tamaño requerirán el auxilio y servicio de un personal especializado con cierta preparación técnica.

Estos empleados bien pueden ser especializados en ciertos campos o en toda la organización.

Un especialista en control de calidad, un asistente del gerente general o bien un técnico especializado que se encargue del buen funcionamiento de alguna maquinaria muy sofisticada, son algunos ejemplos.

Cabe aclarar que estos especialistas no tienen autoridad sobre la gerencia, sino que sirven como asesores o como apoyo al Consejo de Administración o al Director General.

Sin embargo, aunque no reciben autoridad delegada, no se puede negar el grado de influencia y decisión que estos especialistas llegan a ejercer. He aquí un ejemplo:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1.4.1 CASO ILUSTRATIVO.

La Empresa Plastiklab es una organizaci3n dirigida por el propietario o dueño. Esta Compañía mantiene una fuente de trabajo e ingreso para más de 500 empleados. Como el jefe ejecutivo encontró que con el paso del tiempo sus cargas de trabajo iban creciendo en forma desorbitada, consideró importante nombrar a un Ayudante General para él mismo (Cuadro 3-B), mientras que su Director técnico comenzaba a dejar este papel para ocupar la Gerencia General. Para cuando éste ocupaba ya la mencionada gerencia, el ayudante staff pasó a ocupar la vacante que había quedado en la gerencia técnica (cuadro 3-H).

Posteriormente debido a la situaci3n reinante, el mismo jefe ejecutivo consideró de vital importancia aprovechar las mejores ideas existentes sobre economía. Por lo cual nombró a un segundo ayudante con estudios de esta índole para que estableciera un sistema marginal de costos e introdujera un sistema de precios competitivo (cuadro 3-B).

Poco tiempo después este segundo ayudante ya había sido nombrado Gerente del Departamento de asuntos Económicos (cuadro 3-H).

Al tercer ayudante staff se le pidió que elaborara un estudio mercadológico acerca del grado de aceptaci3n y su penetraci3n en el mercado. Más tarde ascendió a jefe del departamento de investigaci3n y estrategias mercadológicas.

Ventajas obtenidas:

- El jefe ejecutivo logró que se hiciera un trabajo sumamente especializado bajo su supervisión para posteriormente establecer ese trabajo como una función especializada y separada.

- Este método es una verdadera ayuda para la Compañía, en términos de competitividad.

- El jefe ejecutivo pudo librarse de estas tareas y obtuvo información que fue de gran ayuda para la planeación estratégica.

En cada uno de los casos anteriores, los ayudantes fueron adquiriendo una responsabilidad directa hasta que dejaron de ser ayudantes, llegando a formar departamentos independientes que bien pueden ser de staff o de línea, esta relación será explicada más ampliamente en el siguiente punto, relacionado con el staff especializado.

La ayuda que inicialmente se consideraba como un servicio de asesoría, que bien puede ser externa a la empresa, se convirtió en un elemento tan relevante, que llegó finalmente al punto en que esta ayuda quedó integrada dentro de la misma organización e incluida en sus cartas u organigramas. Es decir, se ha creado un nuevo departamento, el cual estará encargado de todos los asuntos organizacionales de la misma índole.

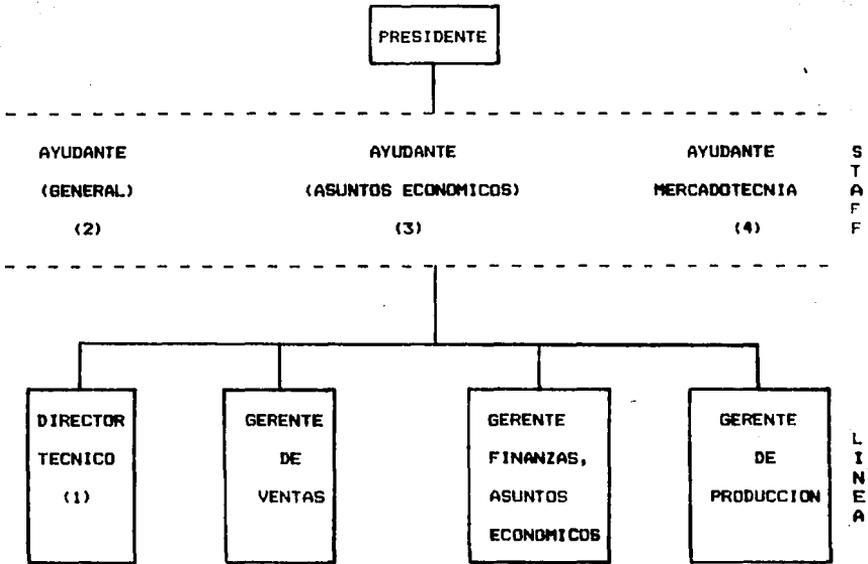
"El staff puede significar un ahorro monetario al realizar un trabajo especializado para un cierto número de unidades que tener que llevar a cabo este trabajo individualmente por cada una de las unidades organizacionales". (19)

(19) E. Dale y L.F. Urwick, El Staff en la Empresa, p. 96.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(CUADRO No. 3-G)

EL AYUDANTE STAFF. SU RELACION CON LA DIRECCION Y LA LINEA.

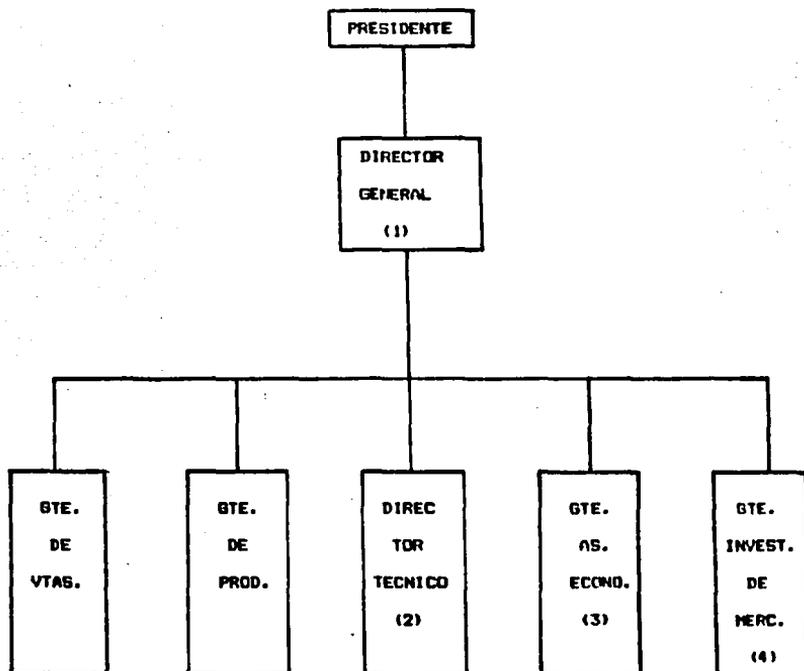


Fuente: E. Dale, Como Planear y Establecer la Organizaci3n dentro de una Empresa, p. 64.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(CUADRO No. 3-H)

AYUDANTES STAFF QUE LLEGARON A INTEGRAR SUS PROPIOS DEPARTAMENTOS.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1.4.2 DIFERENCIACION ENTRE EL AYUDANTE Y EL ESPECIALISTA STAFF.

Existen básicamente dos formas de staff: el staff personal y el staff especializado, este último será tratado más a fondo en el punto subsiguiente.

La autoridad del staff, en general, es de naturaleza de asesoría o servicio. Su área de responsabilidad es la misma que la del jefe. Pero en el caso del ayudante staff, esta no le será delegada.

Si, por ejemplo, el ayudante, lo es del gerente de producción, participará en las responsabilidades de éste, pero no se le delegarán como si ocupase la subgerencia o jefatura de producción.

La categoría del ayudante es inferior a la de los otros funcionarios que dependen directamente de su jefe o que son supervisados por él.

Se puede definir al ayudante staff de la siguiente manera:

Es esencialmente una persona que representa a su jefe en asuntos de detalle administrativo. Sus funciones se limitan a estudiar, investigar, analizar y hacer investigaciones y, sobre todo, a ayudar a su jefe a que se hagan las cosas mediante el manejo de la publicación de instrucciones, vigilando la organización y previendo y adelantándose a cualquier falla en coordinación

entre los especialistas y la línea. El no tiene facultades ejecutivas. (8)

"Las funciones del ayudante staff no incluyen el establecimiento de políticas, la toma de decisiones, ni tampoco el llevar a cabo las instrucciones de trabajo". (20)

Para efectos de una diferenciación, se considerará el ayudante staff como el asistente del gerente y el especialista ocupará el lugar del gerente asistente.

En el caso del primero, sus funciones pueden ir desde la rutinaria labor de abrir y ordenar la correspondencia de su jefe, hasta la negociación en la compra de un local, como representante personal de su superior. No tiene función o actividad específica, sus deberes varían con la asignación de la tarea en turno. Además, no hay autoridad asociada con la posición. Su autoridad estará y será vigente sólo por asignación individual. Su actuación no es por cuenta propia, simplemente representa a su jefe" (cuadro 3-1).

Mientras que el Gerente Asistente, es más bien considerado como parte de la

(8) Fuentes Ernest Dale, Cómo Planear y Establecer la Organización de una Empresa, p. 66.

(20) Milton Wright, Librería de Administración de Negocios, p. 78.

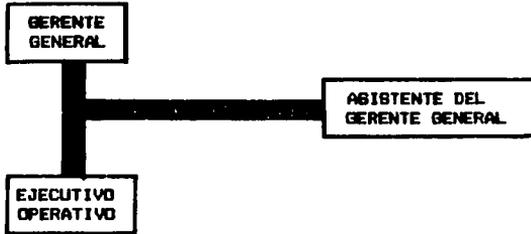
línea (k), y el gerente general, le puede asignar ciertas funciones como, por ejemplo, todas las actividades relacionadas con la manufactura pueden responder al gerente asistente, mientras que el gerente general supervisa todas las actividades relacionadas con las ventas. Los subordinados reportan directamente al gerente asistente, éste tiene bien definidas sus responsabilidades asignadas y en ausencia del gerente general asume la autoridad total de la posición de éste (cuadro 3-J).

(k) La relación línea-staff será tratada con amplitud, más adelante.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

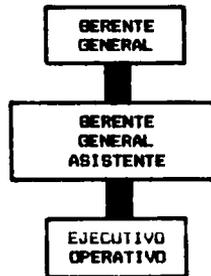
CUADRO 3-I

ASISTENTE DEL GERENTE



CUADRO 3-J.

EL GERENTE ASISTENTE.



Fuente: H.L. Sisk y Mario Sverdlik, Administración y Gerencia de Empresas, p. 250.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1.4.3 ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR EL AYUDANTE STAFF.

Las actividades del ayudante staff se pueden incluir en el siguiente orden de importancia.

"- Coordinar el trabajo, reuniendo a las partes a quien concierne, aclarar malentendidos, recoger y distribuir información, actuar como secretario para los comités de coordinación.

- Recoger, analizar y redactar políticas de la dirección general, planes y procedimientos.

- Investigación económica y de mercados, estudio de las condiciones de la competencia y disposiciones gubernamentales.

Tamizar visitantes y solicitudes, para el jefe ejecutivo o la dirección superior". (21)

Y algunas otras como la proyección de informes de control administrativo así como procedimientos interdepartamentales.

(21) Ernest Dale, Cmo Planear y Establecer la Organización dentro de una Empresa, p. 67.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Planes destinados al análisis de la reorganización, preparación de recomendaciones, de manuales y de gráficas de organización así como actualización de estas, etc.

3.1.4.3.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS:

Como ventajas del ayudante staff, se encuentran:

- Reducción de la carga de trabajo del jefe ejecutivo.
- Se lleva a cabo una planeación adecuada y congruente a las necesidades de la Empresa.
- Se utiliza la asesoría externa de manera continua.
- Este ayudante staff, al no llevar a cabo una función o tarea permanente, recibirá un adiestramiento global de la Empresa, con lo cual en un futuro, podrá ocupar algún puesto gerencial.

El ayudante staff de primera categoría, mostrará capacidad de análisis, habilidad innovadora, aplicación práctica, sinceridad y entusiasmo por la Organización, a tal grado que todas sus acciones se conviertan en un punto fuerte y positivo para sus superiores y la firma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Sin embargo, existen algunos aspectos negativos o contrarios. Como es el caso de la confusión en la naturaleza de sus responsabilidades, o bien, el peligro de que el ayudante exponga sus opiniones personales, en lugar de interpretar los puntos de vista del jefe.

Con relación al personal de línea, también existen dificultades, ya que éste no tomará consejos de alguien que es inferior en categoría o nivel jerárquico y probablemente también en edad.

El fuego será positivo en cuanto se utilice para encender el fuego y allegarse de calor, sin embargo, la falta de control y supervisión, podrá tornar a éste en un incendio incontrolable y originador de cuantiosas pérdidas.

El punto de disputa entre oponentes y ponentes o proponentes está bien definido, la elección dependerá del caso en particular. Aspectos como la situación económica de la Compañía, las experiencias en este ámbito así como el personal que estará involucrado en el caso de que se acepte la decisión, son aspectos que todas las organizaciones deberán tomar en cuenta.

3.1.5 EL ESPECIALISTA STAFF.

El negocio pequeño, y sobre todo el de tamaño medio, debe atenerse en un

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

grado considerable a la ayuda exterior proporcionada por especialistas de distintas clases. A estos especialistas que trabajan con fines de asesoría y apoyo se les denomina personal de staff, por ejemplo, una Compañía de tamaño medio utiliza los servicios de una institución de auditores de prestigio, externos a la empresa para llevar a cabo auditorías cada tres meses. Además, el contador encargado de estos servicios funge como consejero de la dirección en diversos asuntos, que abarcan desde aspectos fiscales hasta problemas dentro de la misma organización.

La problemática que representa esta invasión y pirateo de funciones causa conflictos con el departamento de contabilidad establecido dentro del negocio.

Es entonces cuando la Compañía que busca desarrollarse llegará finalmente a la etapa en que es más ventajoso, desde el punto de vista económico, nombrar a un especialista staff que utilizar los servicios de auditoría externa. Se llegará a este punto cuando estos servicios especiales se utilicen frecuentemente y entonces será menos costoso incluir a un especialista de tiempo completo dentro de la nómina, que pagar por tiempo o trabajo determinado.

Es decir, la ayuda o asesoría externa quedará convertida en un servicio de staff especializado que formará parte de la organización, pudiéndose crear un nuevo departamento dentro de ésta misma.

No sólo importa qué tan grande o diversificada puede una Compañía llegar a

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ser, si quiere igualar o superar a sus competidores deberá mejorarse no únicamente en actividades como la producción y las ventas, sino también en los métodos de selección de personal, en nuevas formas de financiamiento de actividades y proyectos o bien en la planeación y control de su personal administrativo y de dirección. Estas son áreas en que un staff especializado se puede utilizar y desarrollar. (8)

Otra razón en favor del especialista es que en algunas etapas durante el crecimiento, los ejecutivos pueden ejercer aspectos diversos dentro de la misma función especializada o técnica. Por ejemplo, la función de personal la pueden estar ejerciendo diversos departamentos.

PRODUCCION. Se encarga de la contratación, capacitación y adiestramiento, así como las relaciones obreras.

FINANZAS. Planeación presupuestal relacionada con la contratación y despido de personal. Administración y revisión de sueldos, salarios y demás desembolsos de capital.

VENTAS. Personal destinado a la publicidad, promoción, así como a las

(8) Fuente: L. A. Allen, Administración y Organización, pp. 224-227.

transacciones comerciales.

Con relación a lo anterior, resulta conveniente llevar a cabo un análisis de las funciones organizacionales, y así determinar de qué actividades está encargado cada uno de los jefes.

Una vez llevado a cabo este análisis, el jefe puede definir si es necesario reunir todas las actividades referentes a esta función de personal bajo el mando de una sola persona.

Sin embargo, el jefe ejecutivo se encontrará con algunas dificultades, como es el caso de miembros de la dirección ya existentes y ansiosos por ocupar un puesto funcional de importancia, aún cuando no cumplan con los requisitos de preparación técnica y docente.

Además, los jefes de línea suelen sentirse ofendidos cuando se les restan algunas facultades. Una solución pertinente es nombrar a un ayudante staff para que se encargue de esta función en particular, hasta el momento en que sea aceptado y se convierta en un especialista funcional por derecho propio; mientras que a los jefes de línea se les indicarán nuevos aspectos de importancia dentro de su misma área de trabajo.

"Cuando analizamos las funciones de staff, debemos tener cuidado en diferenciar entre aquellas que pertenecen al sistema de control. Ya que estas últimas serán superfluas cuando la organización esté completamente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cuando la organización esté completamente funcionalizada". (22)

Una vez que el negocio haya quedado funcionalizado, el gerente recibirá reportes de un grupo limitado de colaboradores especializados, en su división o sector correspondiente.

Esto, a su vez, se repite en cada una de las divisiones, en donde los colaboradores reportan al jefe de la división a la que corresponden.

3.1.5.1 ACTIVIDADES DEL ESPECIALISTA.

Las actividades del especialista staff son las siguientes: (&)

- Las funciones relacionadas con problemas legales, fiscales y de relaciones públicas.
- La investigación y análisis relacionado con el control de la producción, ventas y la organización en general.

(22) Milton Wright, Librería de Administración de Negocios, p. 105.

(&) Fuentes: H. L. Sisk y M. Sverdlik, Administración y Gerencia de Empresas, p.p. 250-251.

- Adicionalmente, el staff tendrá la obligación de reportar al gerente, los costos y los progresos en el trabajo así como la comparación de lo planeado contra lo realizado de cada uno de los aspectos anteriores.

Los gerentes staff ven generalmente su trabajo como la labor de determinar objetivos y políticas para cada una de las funciones así como observar que éstas sean llevadas a cabo. Sienten que deberían tener la suficiente autoridad para inspeccionar y corregir el trabajo dentro de sus especialidades.

3.1.5.2 ESPECIALISTA-STAFF: EJERCE O NO AUTORIDAD?

Sí, pero ¿cómo y en qué forma ejerce su autoridad, el staff?

Existen algunos miembros del staff que poseen facilidad de palabra y que son lo bastante persuasivos para lograr que los demás acepten sus ideas.

Cuando se están tratando aspectos técnicos como control de calidad, eficiencias, tiempos y movimientos, etc., siempre y cuando el especialista domine estos y demás aspectos profesionales, sus opiniones serán difíciles de rebatir y, por ende, tendrán que ser aceptadas por la línea.

El mando por rango se ejerce ya que muchos especialistas staff están por

ESTO CON
FALLA DE ORIGEN

arriba de los jefes que aconsejan, tanto en términos jerárquicos como dentro de la escala de salarios.

Los títulos de director, gerente o vicepresidente vienen a reforzar el punto anterior.

Muchas soluciones son las que se han ofrecido a este problema. Taylor pensó que era casi imposible encontrar un individuo con todos los requerimientos necesarios para desarrollar un trabajo operativo, por lo cual cada operario tendría ocho jefes a quien reportarse, y cada uno de ellos estaría encargado de una función específica. Sin embargo este concepto no ha funcionado en la práctica. La experiencia ha demostrado que debe hacerse responsable a una sola persona sobre determinada labor a realizar, aunque tenga toda la ayuda que se le pueda brindar. (2)

Existen otros conceptos como el de autoridad funcional, al que hace referencia H.L. Sisk, y que está en función de una delegación de autoridad funcional que ejerce el staff para tomar decisiones de acuerdo a sus intenciones funcionales, por ejemplo, un ingeniero industrial tendrá autoridad sobre el jefe de producción en lo referente a la reducción de costos.

La autoridad funcional amplía el concepto de servicio y asesoramiento, de

(2) Fuentes: F.W. Taylor, Administración de Negocios, pp. 96-106.

manera que un gerente de staff puede ejercer una dirección y control más efectivos de su especialidad funcional.

Existen básicamente dos formas de ejercer autoridad funcional:

"Los gerentes de staff cuentan con la autoridad sobre sus miembros que se encuentran debajo de éstos dentro de la escala jerárquica.

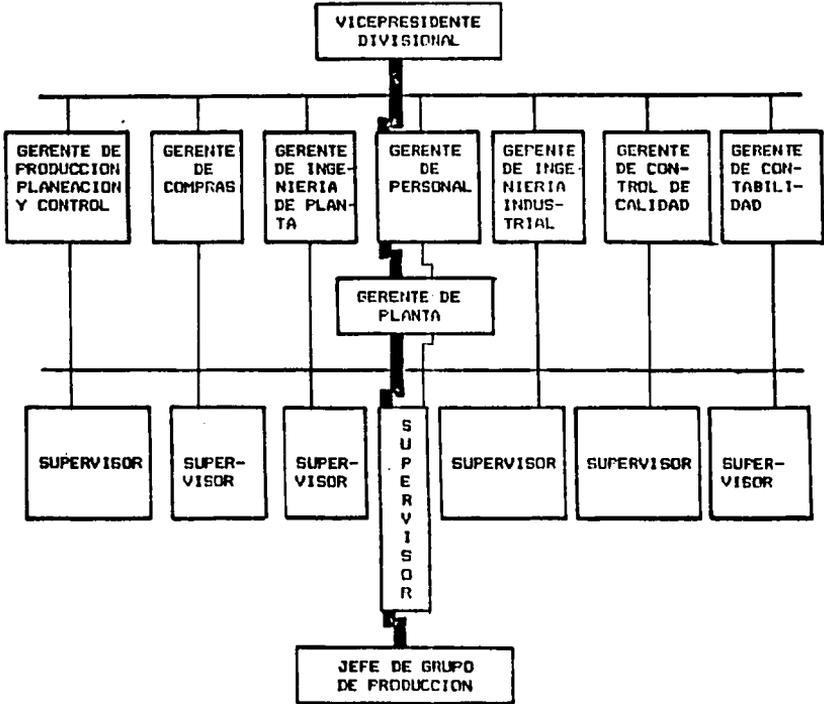
La particular especialidad funcional en cuestión puede ser separada del gerente en línea y asignada al especialista staff apropiado". (23)

Observar el organigrama 3-K.

(23) H.L. Sisk y N. Sverdlik, Administración y Gerencia de Empresas, p. 252.

ORGANIGRAMA 3-K.

COMO ES EJERCIDA LA AUTORIDAD FUNCIONAL.



Fuente: Henry L. Sisk y M. Sverdlik, Ob. Cit., p. 253.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los supervisores de los departamentos de staff responden funcionalmente al nivel superior subsiguiente (línea punteada), y las secciones especializadas del jefe de grupo de producción son asignadas al propio especialista staff.

En este organigrama se muestra un ejemplo de cada una de las formas anteriores. En el caso de la primera, cada uno de los supervisores de planta reporta de manera ascendente a sus inmediatos superiores que se encuentran a nivel gerencial. Este puede ser el caso de una división geográfica, en donde las gerencias divisionales reportarán directamente al corporativo. En el segundo caso, la especialidad funcional es separada de la línea, para que el jefe de grupo de producción la asigne al especialista más apropiado.

3.1.5.2.1 PROBLEMAS EN LA RELACION LINEA-STAFF.

Aunque la autoridad del staff funcional se limita a una función específica, muchas veces es absoluta dentro de esa función particular, con lo que la autoridad del gerente de línea puede verse muy restringida.

Esta relación dual crea indudablemente problemas de relaciones interpersonales, así como la creación de una doble autoridad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ya que, por un lado, "la razón real de por qué algunos ejecutivos de línea oponen resistencia a los programas de staff es que sienten que la existencia del staff disminuye su autoridad y, por lo tanto, les hace perder su categoría". (24)

Por otra parte, los ejecutivos staff también se quejan de la línea, argumentando que ésta sabotea los programas y no se preocupa en llamarles hasta que la situación es crítica.

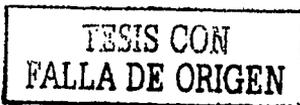
Además, sienten que la línea trata de cargarles sus propias responsabilidades e inculparles de cualquier fracaso, cuando en realidad es debido a la falta de voluntad de la línea para llevar a cabo los programas.

3.1.5.3 CONDICIONES NECESARIAS PARA OBTENER EXITO.

Aunque resulta difícil establecer reglas genéricas, ya que gran parte de éxito depende de la situación específica a tratar, se mencionarán algunos puntos importantes: Primero sobre el staff y después sobre la línea.

- "El análisis del trabajo del ejecutivo puede realizarse de acuerdo

(24) Ernest Dale, Organización, p. 63.



con las responsabilidades principales de la jefatura y la tarea que cada una de ellas impone. Esto indicará las funciones que el adjunto puede realizar". (25)

- El número y la naturaleza de las responsabilidades asignadas al staff, deberán ser claras y concretas.

- Sus relaciones con los subordinados de su jefe y de otros ejecutivos, con los que tenga contacto, deben definirse claramente.

- La selección del candidato idóneo a ocupar el puesto staff es un factor fundamental.

- Aunque inicialmente el puesto de staff puede usarse como un método de entrenamiento, se recomienda que no sea éste su único objetivo.

Para obtener una relación efectiva entre la línea y el staff, se requiere que la línea esté conciente de su responsabilidad para obtener los resultados operativos deseados y que el staff ayude y asesore para que se logren los resultados. El staff deberá tener la opción de facilitar la asesoría cuando se requiera, y la línea la obligación de considerarla seriamente.

(25) Ernest Dale y L.F. Urwick, El Staff en la Empresa, p. 181.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La opción de rechazar la asesoría y el servicio recae sobre la línea, sin embargo, ambos tienen la opción de apelar ante el superior de línea que tengan en común. (8)

3.1.5.4 ALGUNAS DEFINICIONES DEL STAFF.

"El cometido de los funcionarios del staff es presentar un plan completo al jefe para que éste pueda dar su aprobación o, en su caso, su disconformidad. Las soluciones incompletas demuestran claramente una incapacidad absoluta para dirigir". (26)

"Se puede considerar al staff como una división y especialización de las tareas de la dirección. Y es la delegación quien decide la naturaleza, área y grado de actuación del staff". (27)

"El departamento staff no crea funciones nuevas, sino que centra la atención especializada sobre ciertas fases de los problemas de dirección cuando alcanzan grandes proporciones. Antes de convertirse en actividades

(8) Fuentes: L.A. Allen, Organizar para Administrar, pp. 248 y 249.

(26) Ralph C. Davis, Los Fundamentos de Alta Dirección, p. 796.

(27) George R. Terry Homewood, Principios de Administración, p. 193.

especializadas de una sección de staff a plena marcha, las mismas funciones existen divididas entre varios individuos de diferentes departamentos". (28)

3.1.6 COORDINACION DE FUNCIONES COLECTIVAS: EL COMITE.

Hasta el punto anterior del presente capítulo se ha hecho énfasis en las relaciones interpersonales y división del trabajo.

Sin embargo, existen muchas situaciones en que las funciones son asignadas a un grupo y no a un individuo específico.

Normalmente, se le asignan al comité funciones que son homogéneas y, además, se define el área de actividades así como su limitación en los poderes.

También es muy usual que exista un coordinador o presidente del grupo, Chairman, en inglés el cual podrá ser designado por el creador del comité o bien por esta misma agrupación. Además, representa únicamente una actividad parcial para los miembros que lo integran.

"Podemos considerar al comité como la piedra angular de la organización

(28) Paul E. Holden, Organización y Control de Alta Dirección, p. 36.

corporativa (propio de las empresas con personalidad jurídica, tales como las corporaciones y sociedades anónimas), nos referimos a la junta de directores o, como también se le llama en otros países, directorio o junta directiva".(29)

3.1.6.1 REQUISITOS DE FUNCIONAMIENTO.

Se considera como requisitos fundamentales para el buen funcionamiento de un comité los siguientes:

- "Los resultados del comité deben justificar sus costos.
- Deben aplicarse los principios de acción efectiva de grupo.
- La mecánica del comité debe disponerse de tal suerte que las reuniones no sean obstaculizadas por dificultades de procedimiento.
- Solamente se deben seleccionar para discusión por el comité los temas que se pueden manejar mejor por grupos que por individuos". (30)

(29) H.L. Sisk y M. Sverdlik, Administración y Gerencia de Empresas, p. 298.

(30) Ernest Dale, Cómo Planear y Establecer la Organización dentro de una Empresa, p. 98.

3.1.6.2 FUNCIONES GRUPALES. VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

El propósito del trabajo de un comité es obtener una perspectiva más amplia de un problema dado que lo que pueda obtenerse por medio de una participación unitaria o individual. Es decir, los beneficios obtenidos por este comité deben ser superiores a los obtenidos por un solo elemento. La sinergia o, bien la premisa de que dos cabezas piensan mejor que una, es la base de la que parte la idea de llevar a cabo funciones grupales.

En conjunto, muy pocas empresas sin importar su tamaño, parece que pueden operar sin algún comité, ya que sin éstos no puede garantizarse una coordinación y comunicación efectivas. La vasta red de asuntos interdepartamentales y divisionales requiere de un cierto número de opiniones de expertos antes de que la decisión final sea tomada por una sola persona.

La participación dentro de estos comités trae consigo una experiencia que sólo podrá adquirirse participando, los jefes novatos obtienen de estas agrupaciones un adiestramiento excelente.

"Existe suficiente e inequívoca evidencia de que una de las fundamentales razones subyacentes de la utilización de los comités, si no la más dominante, es el aseguramiento de cooperación en la ejecución de cualquier plan, decisión o solución desarrollados por el comité". (31)

(31) H.L. Bisk y M. Sverdlik, Administración y Gerencia de Empresas, p. 301.

Se utiliza esta motivación de la participación en los comités con el objeto de vender la idea o, persuadir a un miembro a formar parte e integrarse a este grupo.

Desventajas:

Indudablemente que la principal desventaja está relacionada con el costo. Y no únicamente el que representa el insumo de horas-hombre al servicio de este comité (costo directo). Sino también los gastos adicionales que origina este trabajo grupal. Si el asunto a tratar es de suma importancia, será muy probable que no se tome una decisión sin antes llevar a cabo una revisión detallada de las actas, esta actitud resulta en más horas y gastos.

El Profesor Ernest Dale presenta un proceso para determinar el número de horas-hombre que entraña un año de reuniones. (8)

PROCEDIMIENTO.

- Multiplicar las reuniones anuales (NRA) por el promedio de horas por

(8) Fuente: E. Dale, Cómo Planear y Establecer la Organización dentro de una Empresa, pp. 100-101.

reunión (PHR), por el promedio de funcionarios por reunión (PFR).

- Añadir el número de horas que el secretario emplea en planear las reuniones. (NMP).

- Multiplicar el número total de hombre-hrs. obtenido por el promedio de sueldo por hora (PSH).

Los cálculos pudieran hacerse tomando los doce meses pasados y los doce futuros.

Hacer una lista de los resultados positivos que ya se obtuvieron y asignarles un valor monetario.

Tratar de buscar la forma de como quedarán asignadas las funciones que desempeña el comité, en el caso de que éste fuera disuelto o éste dejara de existir.

Expresado en Formas Algebraicas:

$$(NRA \times PHR \times PFR) + NMP = \text{Número de horas-hombre por año de reuniones}$$
$$\times PSH = \text{COSTO PROMEDIO ANUAL DEL COMITE.}$$

"Se dice que los comités que toman decisiones, aun los comités asesores,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

retardan la acción y tienden a sofocar las innovaciones, puesto que en cualquier grupo siempre hay personas que obtengan cualquier cosa que sea propuesta". (32)

Para que un comité sea exitoso, se necesita de miembros que sepan expresarse en público y que contribuyan a incrementar el número de acuerdos fomentando el pensamiento colectivo y la participación intergrupala.

El primer paso en el procedimiento es la definición de funciones y la determinación de la esfera de acción.

En términos genéricos, su amplitud deberá oscilar entre 5-6 miembros a 15-16 como límite superior. Cabe aclarar que el número de integrantes dependerá de la particularidad de factores y problemas que tenga que afrontar el comité. (8)

Otro aspecto importante es la elección del presidente idóneo.

Su edad, experiencia y conocimientos, así como su rango son factores cruciales para la unión o división del comité.

Generalmente, las reuniones de comité suelen terminar con un resumen de las

(32) Ernest Dale, Organización, p. 171.

(8) Fuentes Ernest Dale, Ob. Cit., p. 173.

actuaciones, unificando los puntos principales de discusión, la decisión definitiva será asignada a comités especiales o subcomités.

También cabe mencionar que para cada acción colectiva que implique una decisión, hay una alternativa de acción individual. Lo importante es determinar cuáles son superiores.

3.1.6.3 FUNCIONES DE LA COMITIVA.

Para determinar las funciones que le son asignadas a los comités, se puede mencionar un estudio conducido por R. Tillman Jr. en una encuesta a 1200 ejecutivos con relación al funcionamiento y extensión de los comités. (8)

Aunque dentro de este estudio no es aconsejable generalizar el propósito de un comité dado, ya que hay variación sustancial en las funciones asignadas a comités de gerencia general y cada uno de los restringidos. Este estudio muestra la gama de actividades que pueden ser delegadas a varios comités.

Por ejemplo, los comités que se reúnen para efectos del establecimiento de políticas y objetivos organizacionales, están integradas en casi un 70 por

(8) Fuentes: Rollie Tillman, En Experimentación, p. 142.

ciento por ejecutivos de gerencia general. Los comités de planeamiento también están integrados en su mayoría por personal de esta índole, le siguen el departamento de Finanzas y Control en cuanto a estos tipos de comités se refiere. Mercadotecnia ocupa un lugar preponderante en los comités de revisión. Los comités a nivel de decisiones operativas están integrados en gran parte por personal de producción, así como por el departamento de Relaciones Industriales.

He aquí el cuadro del estudio conducido por Tillan (cuadro 3-L).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO 3-L.

FUNCIONES Y TIPOS DE COMITES

TIPO DE COMITE	Por ciento de ejecutivos que participan en cada tipo de comité que informa esta función.				
	Asesora- siento.	Decisiones operativas	Revisión	Planea- miento.	Política.
Gerencia General.	43%	58%	43%	64%	67%
Finanzas y Control.	30	47	39	55	42
Mercadotecnia	42	44	76	43	10
Producción	34	54	42	63	25
Relaciones Industriales y Personal.	41	43	38	39	39
Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos.	40	38	48	73	38
Relaciones Públicas.	53	33	31	50	39
Otros	45	46	35	52	36

Fuentes: Rollie Tillman, Ob. Cit., p. 162.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1.7 DELEGACION DE LA FACULTAD DE TOMAR DECISIONES: DESCENTRALIZACION.

"Si una Compañía desea expandirse, la descentralización es recomendable para ayudar al desarrollo de nuevos productos, facilitar los avances tecnológicos y crear en abundancia nuevos administradores". (33)

3.1.7.1 GENERALIDADES.

Sin embargo, se debe hacer notar que la descentralización no siempre aumenta en función del crecimiento.

La complejidad de operaciones, la variedad de productos así como la dispersión geográfica, son también, elementos importantes al hablar de descentralización.

Por ejemplo: Una Compañía que produce grandes volúmenes de un mismo artículo y que vende en el mismo mercado, no encontraría la descentralización favorable.

Mientras que a una Compañía de tamaño medio, que produce una diversidad de productos y que ataca a varios mercados, le sería conveniente hacer uso de la

(33) Louis A. Allen, Administración y Organización, p. 156.

descentralización.

La descentralización puede significar muchas cosas. Como indicativo se tiene las variables semánticas que van desde descentralización administrativa, física y funcional, hasta de tipo federal, por producto y geográfica.

Se pueden considerar la centralización y descentralización como extensiones de la delegación, principalmente de responsabilidad y autoridad.

Ambas, centralización y descentralización, se encuentran tanto en organizaciones funcionales como divisionales, aunque las estructuras de este último tipo facilitan la descentralización.

Deberá encontrarse un equilibrio favorable entre ambos aspectos.

Ya que una centralización que no requeriría más que de un solo hombre sin subordinados no sería organización. Mientras que una total descentralización implicaría la no existencia de una autoridad central, lo que es igual a una inexistencia organizacional.

Para efectos del presente estudio se analizará la decisión de descentralizar de acuerdo al tamaño de la compañía, las tendencias económicas y las ideas fundamentales de administración.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1.7.2 LA DECISION DE DECENTRALIZAR, CON RELACION A:

3.1.7.2.1 DECENTRALIZACION - MAGNITUD.

Dentro de este aspecto cabe aclarar la diferencia entre la descentralización y la dispersión. En donde este último concepto es conocido como el proceso de construir plantas y oficinas con la existencia de una distancia física entre éstas.

Sin embargo, la dispersión no significa precisamente una descentralización, ya que ésta última puede proceder en una separación de las instalaciones físicas.

Se conoce el caso de una Empresa que inicialmente comenzó sus operaciones en el Distrito Federal, pero al cabo de algún tiempo, debido a la diversidad de sus productos y sus mercados, decidió dispersarse y abrir nuevas plantas en provincia, sin embargo, la descentralización administrativa (Autoridad y Responsabilidad) no fue en las mismas proporciones que la dispersión, ya que las oficinas centrales seguían establecidas en la casa matriz (D.F.).

Conclusión: esta Empresa se dispersó, pero con una descentralización administrativa moderada.

El costo de tomar decisiones es más elevado cuanto más lejos se toman del punto en el cual surge el problema.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De aquí que las principales estas dentro de la descentralización de autoridad es la creación de unidades decisionales de tamaño efectivo. Entre las ventajas que esto presenta, está el que el número de decisiones a tomarse es mucho menor y, por lo tanto, podrá dedicarse mayor tiempo a la atención de otros problemas.

Bin embargo, la falta de uniformidad en las decisiones entre un lugar y otro. Por ejemplo, tarifas de sueldos y salarios a trabajos similares, vacaciones, descansos y demás prestaciones, puede ocasionar problemas.

Esto puede evitarse por medio de reuniones de coordinación entre las oficinas centrales y el personal regional.

Por otro lado, existe un insuficiente aprovechamiento de los especialistas, así como una renuencia a delegar por parte de las oficinas centrales, debido a la falta de jefes calificados en la actividad.

Quizás el mejor método sea el no agregar nuevas funciones hasta que las existentes hayan sido asimiladas, es decir, llevar a cabo una asignación paulatina de funciones.

3.1.7.2.2 TENDENCIAS ECONOMICAS.

Existen básicamente dos tendencias de esta índole que pueden conducir a la

descentralización.

La primera es, la Expansión de la Actividad de la firma. Esta como consecuencia de un movimiento en ascenso o bien un crecimiento a largo plazo lleva a una descentralización, en donde existe una delegación continua de autoridad de decisiones menos importantes que es paralela al crecimiento o expansión organizacional.

Por otro lado, se encuentra la tendencia relacionada con la disminución de la competencia, la cual trae como consecuencia un dominio más extenso del mercado y la consiguiente seguridad y fortaleza que pueden hacer factible la experimentación así como la descentralización.

En épocas de descenso del negocio y de incremento en la competitividad, las compañías suelen adoptar tendencias opuestas. Y como resultado de esto se crean controles centralizados para obtener una reducción de costos, sistemas más controlados y eficiencia en los métodos operativos. Existen, en muchos casos, compañías que centralizan y descentralizan de acuerdo con períodos de depresión o auge.

3.1.7.2.3 IDEAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION.

Con el correr de los años, un número cada vez mayor de empresas ha adoptado la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

descentralización de las decisiones como un método básico de organización.

Sin embargo, en el caso de grandes organizaciones existe el problema de controlar la eficiencia y disciplina dentro de estas, de una manera equilibrada, para no perder el control, pero tampoco restringir la libertad de expresión, la iniciativa y la toma decisonal.

Se puede afirmar que el grado de descentralización administrativa en una compañía, es mayor: "Cuanto mayor sea el número de decisiones que toman los subalternos". (34)

Cuanto más importantes sean estas decisiones, y cuanto mayor sea el número de funciones afectadas por estas decisiones tomadas por los subalternos. Un ejemplo muy clásico es el que hace referencia a los desembolsos económicos, en donde la descentralización administrativa dependerá de cuanto menos sean vigilados y menos personas haya que consultar para tomar una decisión de esta índole.

Finalmente, se puede mencionar que el nivel de la toma de decisiones dependerá en gran parte del tipo de función administrativa de que se trate. Y el nivel apropiado dependerá de cada una de las funciones empresarias: producción,

(34) Ernest Dale, Como Planear y Establecer la Organización dentro de una Empresa, p. 125.

ventas, finanzas, recursos humanos. En el caso de las dos primeras, éstas son las que inicialmente sufren de descentralización.

En el caso de las Finanzas, generalmente es una función altamente centralizada que se encuentra en manos de la más alta gerencia.

La obtención de capital, asignación de recursos y distribución de ganancias son funciones no delegadas a unidades descentralizadas.

Aunque muchas de las decisiones que se toman en el área de personal pueden ser delegadas a producción y ventas (reclutamiento y selección de personal, por ejemplo) existen algunos otros aspectos como los sueldos y salarios, monto de las pensiones y otros beneficios que son determinados por la alta gerencia. En este caso se presenta una centralización por parte del corporativo-con una delegación de autoridad en aspectos poco relevantes.

"En general, aquellas decisiones tomadas en los altos niveles de la organización son más costosas por naturaleza, afectan un mayor número de empleados y son más significativas en la determinación del curso de los negocios, que aquéllas delegadas a nivel inferiores de la organización". (35)

(35) H.L. Bisk y Mario Sverdlik, Administración y Gerencia de Empresas, p. 288.

CAPITULO IV

MECANICA DE LA ORGANIZACION

4.1 CUANDO ES NECESARIA LA REORGANIZACION.

"Se deberá padecer con la misma frecuencia aproximada que una operación de cirugía de importancia. Además, se deberá proyectar con el mismo cuidado y realización. Aprendí después en la vida que tenemos que enfrentarnos a cualquier situación nueva por medio de la reorganización, método maravilloso que puede crear la ilusión del progreso, en tanto que produce confusión, ineficacia y desmoralización". (36)

Se puede definir a la reorganización como cualquier cambio total o parcial en una estructura formal, tanto en la facultad de tomar decisiones como en las relaciones entre las funciones.

La Empresa que esté buscando desarrollar la estructura organizacional más adecuada a sus necesidades puede simplificar esta tarea partiendo de la idea de que "hay únicamente dos formas de estructura organizacional: la funcional, en la cual el mismo tipo de trabajo es colocado dentro de la misma unidad organizacional, y la divisional, en donde todos los diferentes tipos de trabajos para realizar un fin específico son colocados dentro de la misma unidad organizacional". (37)

(36) Robert Townsend, Arriba la Organización, p. 194.

(37) L.A. Allen, Organizar para Administrar, p. 89.

Los diferentes tipos de trabajos requeridos para formar una división pueden agruparse por productos o bien por zonas geográficas.

Generalmente, todas las compañías pequeñas comienzan con una estructura funcional. El problema está en determinar en qué punto es imperante tender hacia la divisionalización. Este cambio estructural, normalmente se lleva a cabo mediante una reorganización.

Y aunque existen muchas razones por las cuales una Empresa pueda decidir reorganizarse, este cambio generalmente estará indicado por factores de crecimiento y diversificación.

"Es posiblemente el Crecimiento, la razón más importante para llevar a cabo una reorganización y especialmente una reorganización global de la Empresa". (38)

Este crecimiento puede presentarse en varias formas, afectando a la Empresa en una forma diferente:

"- La expansión de producción de productos existentes. Esto requerirá generalmente de recursos humanos adicionales y, por lo tanto, de una mayor coordinación". (39)

(38) Ernest Dale, Organización, pp. 187-189.

(39) Ernest Dale, Ob. cit., p. 188.

- La adición de productos similares a mercados similares requiere también de un mayor personal.
- El aprovechar en otros mercados, los conocimientos técnicos con los que se cuentan, especialmente en las ventas y la producción. Así como la incorporación de nuevas tecnologías que requerirán de centros de investigación apropiados.
- La integración vertical, que puede ser (hacia adelante), compitiendo con el cliente o sustituyendo a los proveedores (integración vertical hacia atrás).
- Diversificación. Atacando mercados similares pero con productos totalmente distintos.

Ocurre también que en el caso de adquisiciones, las Compañías subsidiarias pueden unirse a la Compañía matriz ocasionando que tenga que llevarse a cabo una reorganización tanto de la matriz como de sus adquisiciones.

4.1.1. LOGRAR QUE SEA ACEPTADA LA DECISION DE REORGANIZAR.

El impulso para llevar a cabo una reorganización proviene de alguna persona o fuente.

Puede provenir del consejo directivo de un funcionario superior o bien, de un grupo de vicepresidentes. O bien de los gerentes de línea, por ejemplo, el gerente de finanzas puede insistir en la necesidad de reducir costo o suprimir gastos innecesarios, mediante una reorganización parcial o de su propio departamento.

O puede proceder de fuentes externas, como la presión que pueden ejercer bancos y acreedores, los efectos de la competencia, disposiciones legales y fiscales, etc.

Se piensa que en algunos casos, el impulso externo puede ser causado por el interno.

Por ejemplo: El no reducir los costos y gastos para incrementar la eficiencia puede traer como consecuencia una desventaja competitiva y la consiguiente pérdida del mercado.

Existen algunos aspectos importantes para que la decisión de reorganizar sea tomada en cuenta. (§)

- Es necesario demostrar la necesidad del cambio. La comparación con

(§) Fuente: E. Dale, Cómo Planear y Establecer la Organización dentro de una Empresa, pp. 150-151.

otras firmas similares es un punto interesante.

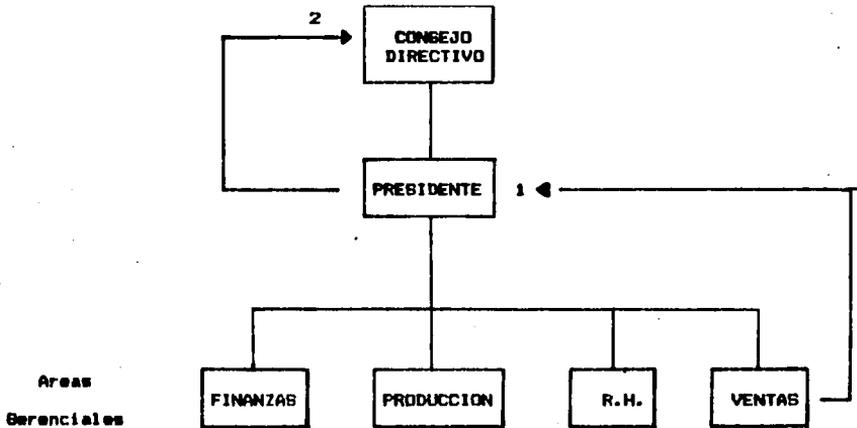
- Redactar una exposici3n detallada que incluya las razones principales para el cambio que seala las deficiencias ms importantes y detalle los argumentos en favor del cambio.
- Utilizaci3n de un enfoque indirecto. Por ejemplo, se pueden preparar gráficas de las edades de los jefes ejecutivos.

Sin embargo, cualquiera que sean los mtodos de persuasi3n es importante que las proposiciones se manejen en la forma indicada en el cuadro siguiente.
(cuadro 4-A)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(CUADRO 4-A)

PROCEDIMIENTO DE PERSUASION PARA LLEVAR A CABO UN CAMBIO ORGANIZACIONAL.



- 1 El nivel gerencial buscará persuadir y convencer al presidente de la necesidad de un cambio organizacional.
- 2 El Presidente buscará obtener el apoyo formal del Consejo. Este apoyo puede buscarse abordándoles individualmente o bien, si existe un comité ejecutivo, puede presentarse a éste con más detalle que al Consejo.

4.2 ¿QUIEN MANEJARA ESTA MECANICA?

Esta técnica reorganizacional lleva mucho tiempo, ya que habrá que recopilar datos, analizar la información, proponer y recomendar cambios pertinentes y, finalmente, la aprobación final que debe venir de la alta gerencia, así como poner en marcha el plan.

Todas estas responsabilidades se deben asignar de manera individual o grupal.

"En las empresas más pequeñas, a menudo se asigna el trabajo a un solo ejecutivo, al contralor o tesorero, o al director de relaciones industriales".
(40).

A veces, la parte técnica de la reorganización puede asignarse al asistente administrativo del presidente (Especialista en Organización).

En las Empresas de tamaño medio estas responsabilidades suelen ser asignadas al staff administrativo o bien a un comité que reporta directamente al consejo de administración.

Departamentos de organización y especialistas en este ramo se encuentran en Empresas grandes en donde tanto sus recursos económicos como sus problemas complejos y constantes justifican la existencia de este departamento.

(40) Ernest Dale, Organización, p. 205.

Una pregunta importante es la siguiente: ¿En dónde deberá estar la autoridad final para la toma de decisiones del plan de reorganización? A menos que la empresa cuente con un comité ejecutivo por un largo periodo, las decisiones finales deberán recaer sobre una sola persona: el presidente.

4.2.1 LA ASESORIA DE ORGANIZACION. UNA CONSULTA EXTERNA.

Se puede definir como: "El auxilio que se da al ejecutivo para que logre una mayor eficiencia en la ejecución de su actividad y de sus subalternos, buscando cumplir las metas planeadas. (41)

Los objetivos básicos de este tipo de asesoría son los siguientes:

El asesor en organización aconseja sobre el nivel jerárquico, así como la delegación de autoridad y responsabilidades a cada nivel.

Su asesoría incluye también la división de las actividades (hasta las más especializadas) de cada una de las funciones.

En la práctica, la conveniencia de este tipo de auditoría es fundamentalmente

(41) Alfonso Espinosa, La Asesoría de Organización, p. 6.

de tipo económico.

DESEMBOLBO ECONOMICO
QUE HACE LA COMPANIA
POR CONCEPTO DE ESTA
ABESORIA.



BENEFICIOS
OBTENIDOS DE ESTA
ABESORIA EN
ORGANIZACION EXTERNA.

A largo plazo, el acudir a un consultor o auditor administrativo suele ser más barato, ya que al terminar con la reorganización, los gastos serán mínimos. Este tipo de auditorías generalmente suelen utilizarlo las Empresas Medianas.

Como otro medio de consulta externa se encuentran los gerentes y ejecutivos de empresas similares, que se intercambian opiniones.

"Una de las características más sorprendentes de la vida industrial americana, es la libertad con la que los gerentes y patrones de grandes negociaciones comparan notas, cambian experiencias y se benefician con las equivocaciones y aciertos de unos y otros, todos estos son sin duda factores de su éxito".
(42).

(42) Alfonso Espinosa, Ob. Cit. p. 12.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.3 ETAPAS PARA REALIZAR LOS CAMBIOS.

La reorganización puede ser básicamente un cambio realizado en un breve periodo de tiempo o bien un cambio paulatino y a largo plazo.

Según Ernest Dale, existen básicamente tres formas:

1. "El método Terremoto.
2. Plan a corto Plazo.
3. El plan a largo plazo" (43).

Este primer método que bien puede resultar desastroso en relaciones armoniosas y creadas laboriosamente, con el transcurso del tiempo, generalmente coincide con la llegada de un nuevo miembro a la organización. Este método se anuncia y se pone en vigor casi simultáneamente.

El método de corto plazo oscila de seis meses a tres años.

Se comienza con un estudio anticipado y profundo de la estructura

(43) Ernest Dale, *Cómo Planear y Establecer la Organización dentro de una Empresa*, pp. 158-159.

organizacional utilizando la consulta y sugerencias de los jefes y sus relaciones con la organizaci6n.

Generalmente, los cambios de este plan son fundamentales y se introducen de golpe.

Este plan puede combinarse con un plan a largo plazo, que generalmente se hace en un periodo de m6s de 3 a6os.

El objetivo de este 6ltimo es guiar a la compa6ia hacia una organizaci6n ideal.

Como ejemplo de cada uno se tiene el siguiente: Una empresa est6 teniendo conflictos entre sus departamentos de producci6n y ventas (cuadro 4-B).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO 4-B.

PLANES DE REORGANIZACION A CORTO Y LARGO PLAZO.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION	DEPARTAMENTO DE VENTAS	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
<p>Producir el mayor número de unidades en el menor tiempo posible.</p>	<p>Reducir o suprimir el número elevado de rechazos por parte del cliente, debido a la calidad deficiente del producto.</p>	<p>Asignar dentro del departamento de producción a una persona encargada del control de calidad para que establezca los principales puntos de chequeo.</p>	<p>Establecer separadamente un departamento o jefatura encargada del control de calidad y un laboratorio de control que establezca patrones y estándares por producto. (Este plan puede no ser a más de 3 años.)</p>

Para que se lleven a cabo los objetivos de ambos departamentos, se requiere de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cambios adicionales de personal en este caso, los que de una o de otra manera tendrán que integrarse a la estructura organizacional y a la red de comunicaciones existente.

El lograr que estos cambios sean favorables a la organización, puede ser a través de una reorganización, que en este caso es de tipo departamental.

4.4 DETERMINAR LA ORGANIZACION ACTUAL.

Es importante cerciorarse que los cambios que se están planeando, tengan como meta, el implementar los objetivos, políticas y procedimientos ya existentes.

Una vez definidos los objetivos y planes a seguir, es necesario conocer cómo se encuentra estructurada la empresa actualmente.

4.4.1 EL CUESTIONARIO Y LA ENTREVISTA.

El proceso de llevar a cabo un inventario de tipo organizacional, incluye el obtener información acerca del trabajo a desarrollar, la autoridad y líneas de comunicación que deben manejarse en cada puesto.

Esta información puede obtenerse por medio de datos existentes en los archivos, o bien por medio de cuestionarios o entrevistas personales. El primer método tiene la ventaja del tiempo y costo. El llevar a cabo entrevistas personales, reduce los errores de lenguaje y de interpretación en el momento de analizar la información; se recomienda que estas entrevistas se lleven en forma descendente dentro de la escala jerárquica.

Es muy importante comentar que, aunque se decida o no reorganizar, el análisis de la estructura organizacional es válido por sí mismo, ya que cualquier deficiencia, ausencia o duplicación serán detectados y corregidos posteriormente.

4.4.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

"Esta es la forma en que deben realizarse las operaciones por cualquier persona que ocupe el puesto mientras, que la especificación cubre los requerimientos mínimos exigibles a cualquier persona que quiera ocupar el puesto en función a su habilidad, responsabilidad, esfuerzo y condición de trabajo." (44)

(44) Rafael J. Hernández, La Remuneración Racional del Trabajo, Análisis y Valuación de Puestos, p. 8.

Este análisis es útil ya que proporciona una descripción de las operaciones que actualmente se desarrollan en cada puesto de cada unidad administrativa, también sirve para conocer los requerimientos mínimos que cada persona debe tener para desempeñar su puesto correctamente.

"Como regla general, las descripciones de posiciones no incluyen una enumeración de las especificaciones y cualificaciones requeridas a los titulares. Si se preparan tales especificaciones, las mismas se enumeran en hoja separada e incluyen los requisitos en cuanto a edad, educación, experiencia y toda otra característica personal." (45)

A continuación se presenta un cuadro que se utiliza para el análisis y descripción de puestos (cuadro 4-C).

(45) H. L. Bisk y M. Sverdlik, Administración y Gerencia de Empresas, p. 339.

CUADRO 4-C.

ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.

 ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

Nombre del puesto		Ubicaci3n del puesto
Nombre persona ocupa puesto	Fecha ingreso empresa	Fecha ingreso puesto actual
Clase de empleado	Horario	Sueldo actual
Nombre jefe inmediato		Puesto jefe inmediato
Nombre de analista		Fecha del analisis
SUBORDINADOS		DIRECTOS
NOMBRE		PUESTO

DESCRIPCION GENERICA		
No.	DESCRIPCION ESPECIFICA	horas semana No. Rev.

ACTIVIDADES DIARIAS		

(continúa)

Fuente: R.J. Hernández, La Remuneraci3n Racional del Trabajo. Analisis
 Valuaci3n de Puestos, p. 336.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

4.4.3 ANALISIS DE ACTIVIDADES ACTUALES.

Los objetivos del análisis de actividades presentes son:

1. "Cerciorarse de que los subordinados están ejecutando todas las funciones delegadas de la que el jefe es responsable.
2. Eliminar el trabajo duplicado, innecesario o ineficaz.
3. Delegar las actividades que indebidamente están ocupando tiempo de dirección.
4. Normalizar y estandarizar procedimientos, mejorando métodos si es necesario.
5. Redistribuir adecuadamente la carga de trabajo en los distintos puestos.
6. Definir la naturaleza de los trabajos para efectuarse en el departamento, adoptando los trabajos que sobre la materia ejecutan otros departamentos y viceversa" (46).

A continuación se presenta un cuadro de distribución del trabajo (cuadro 4-D).

(46) Centro Nacional de Productividad, Organización y Administración, p. 67.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El objeto de este cuadro es conocer la distribución de las actividades y trabajos de cada puesto, así como el número de horas que requiere cada uno. Primeramente, se anota el departamento al que está haciéndose referencia, así como si el método es el actual o está recomendándose alguno en particular. En las columnas se anotan las actividades y número de horas semanales destinadas a éstas, el puesto, nombre, trabajos y número de horas requeridas. Al final de este cuadro se anotan el total de horas de cada una de las columnas. Con esto se buscará eliminar el trabajo duplicado o innecesario, así como la distribución adecuada de las cargas de trabajo y cerciorarse de que los subordinados estén ejecutando las funciones delegadas.

4.5 PREPARAR UN PLAN IDEAL.

Una vez identificadas las deficiencias de la organización actual, el siguiente paso consiste en planear la estructura de lo que sería la organización ideal, tanto los objetivos empresariales a corto y largo plazo, como las actividades necesarias para llevarlos a cabo ayudarán a construir la organización ideal.

Estos objetivos incluirán aspectos como los principales negocios y mercados en los que la Compañía se encuentra y en los que planea invertir y abastecer.

El tomar en cuenta las experiencias de otras empresas en estos campos, siempre y cuando los casos sean hasta cierto punto comparables, ayudarán al desarrollo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de la organización ideal.

En general, este plan deberá incluir las principales recomendaciones para mejorar la organización. Se deben cubrir los cambios recomendados así como los organigramas y las descripciones tentativas de los puestos.

4.6 LA PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE ORGANIZACION.

Una vez analizada la naturaleza de la organización ideal, posiblemente el siguiente paso más importante sea el poner en marcha nuestro plan de organización.

Generalmente, se lleva a cabo una prueba piloto de la Nueva Organización en sólo un departamento o sección, por ejemplo, si una organización funcional se quiere cambiar a una organización por producto o por divisiones geográficas, se establece un solo producto o división el cual será observado cuidadosamente, a fin de detectar o corregir las dificultades y deficiencias que de este cambio estructural resulten, antes de llevar a cabo el cambio global.

"Ahora nosotros tenemos que puentear la laguna que existe entre la organización actual y la ideal por medio del establecimiento de una meta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta transición se puede lograr mediante el uso de planes por fases o etapas (phase plans), que son pasos intermedios de organización diseñada para implementar los objetivos organizacionales rápida y efectivamente." (47)

El objetivo de estos planes es obtener lo máximo de los recursos humanos por medio del entrenamiento, desarrollo, promoción y ascenso de los mismos.

La efectividad de los planes por fases está muy relacionada con los cambios de personal, los retiros y transferencias proaciones, etc., son ocasiones favorables para estos cambios organizacionales.

Estos planes parciales deberán tomar en cuenta las personalidades individuales de cada posición. Es decir, deberán diseñarse en función de las personas, abarcando aspectos de desarrollo gerencial, aunque esto haga incurrir en desviaciones temporales. Sin embargo, los planes tienen que disponer del tiempo necesario para acceder a las personalidades que desarrollan trabajos especiales dentro de la organización.

4.7 INSTRUMENTOS PARA LA REORGANIZACION.

Se ha hablado ya de la metodología o mecánica del trabajo.

(47) L.A. Allen, Administración y Organización, p. 316.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es hora de hacer énfasis a algunos de los instrumentos de los que puede valerse el reorganizador para llevar a cabo su labor.

Desde luego que las mismas condiciones y características del problema determinarán las técnicas más valiosas para cada caso.

Tanto la carta como los manuales de organización son instrumentos de vital importancia en la determinación de la organización actual, siempre y cuando éstos representen la situación real y existente, ya que de otro modo serán tan útiles como el periódico del día de ayer.

4.7.1 LA CARTA DE ORGANIZACIÓN.

Es la representación gráfica de los puestos dentro de un orden de niveles jerárquicos de autoridad, responsabilidad y comunicación que integran una unidad de trabajo y la posición de ésta en la estructura general de la Empresa.

Es importante mencionar que la carta de organización solamente refleja una situación en un momento dado. He aquí la importancia de las revisiones periódicas para mantenerla actualizada (aspecto dinámico).

Robert Townsend hace un comentario acerca de los organigramas y su rigidez:

cadavérica. "Tiene utilidad para la revisión anual de sueldos y para enseñar a los inversionistas sobre cómo funciona la organización, y quién hace cada cosa. El organigrama tradicional es una revelación de muerte. Cualquier línea de puntos indica una perturbación y/o una grave relación perturbadora".

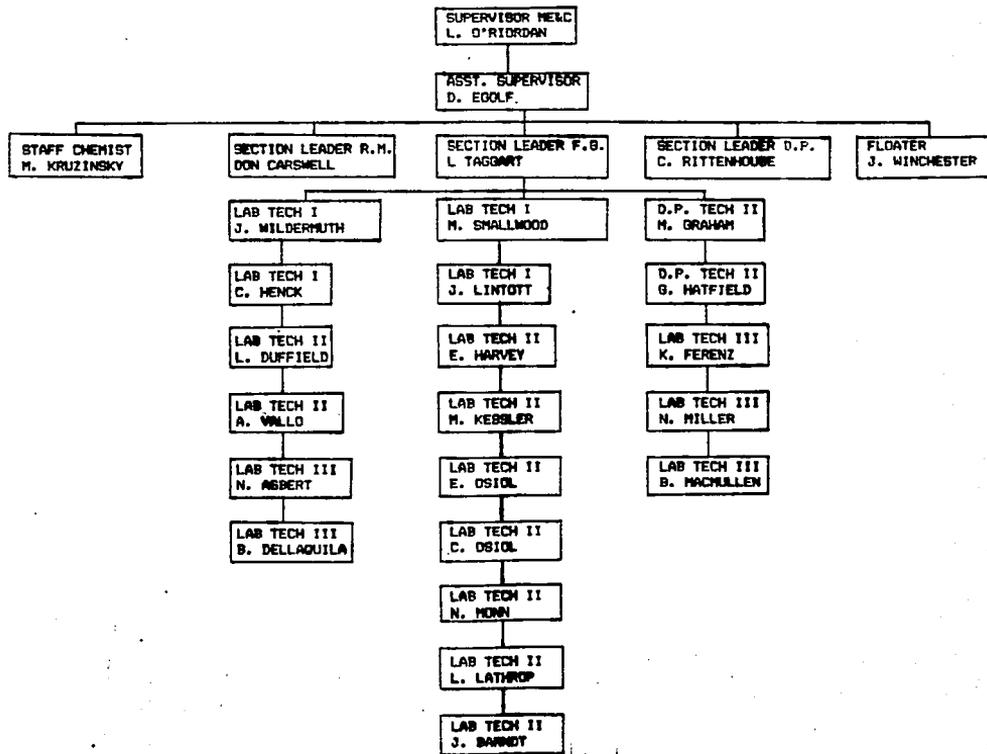
¿Pero cómo se elabora?

En base a la información obtenida a través del análisis de puestos, se representa gráficamente, por medio de casillas, cada uno de los puestos de la unidad de trabajo. Las líneas de unión entre unos y otros casilleros indican los grados de dependencia y comunicación.

El nivel jerárquico está indicado según la altura en la que se coloquen. Como por ejemplo se tiene el que se presenta en el cuadro 4-E.

(4B) Robert Townsend, Arriba la Organización, pp. 153-154.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

134

4.7.2 LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN.

Generalmente se escoge el medio de comunicación más adecuado, teniendo en cuenta la magnitud y el costo de implantación. Entre los medios más comunes se encuentran los manuales de organización, los cuales son instrumentos elaborados por el departamento de Organización, a través de los cuales se determinará con orden, precisión y claridad, los objetivos, políticas, estructura orgánica y sistemas de trabajo de las diferentes unidades de la Empresa.

Se clasifican en cuatro tipos:

- Manual de organización general de la Empresa,
- Manuales departamentales,
- Manuales de órdenes de servicio o de sistema,
- Manuales individuales a empleados de línea.

El primer tipo incluye los objetivos y políticas generales señalados por la alta administración así como la carta de organización, que es la representación gráfica de la estructura organizacional, incluyendo niveles jerárquicos, niveles de autoridad y responsabilidad, así como las líneas de comunicación.

La descripción de actividades genéricas y específicas de cada jefe y la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

coordinación de los comités, están incluidos en los manuales departamentales.

Un manual de servicio incluye todas las órdenes que se hayan formulado y su clasificación, según las divisiones y departamentos correspondientes. Entendiéndose por este servicio la descripción de la forma de cómo debe operar una orden o sistema por naturaleza y que, además es de observancia a una o más unidades organizacionales.

Los manuales individuales a empleados de línea son una descripción detallada a cada actividad y la forma correcta de llevarlo a cabo. Incluye una descripción específica; la posición jerárquica y sus relaciones grupales.

Todo manual de organización debe tener la característica de ser flexible y, además, dinámico, es decir que pueda irse modificando y ajustándose a los cambios organizacionales.

Este manual deberá estar en forma de hojas sustituibles de tal manera que las revisiones trimestrales, anuales o algún cambio importante, puedan hacerse fácilmente.

4.6 ACEPTACION E IMPLANTACION DEL PLAN.

"Aun el mejor plan de organización resulta, por supuesto, totalmente inútil si no existe una comprensión general del mismo y un alto grado de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

aceptación". (49)

Es, entonces, el problema de persuasión de los miembros que se verán afectados, el primer problema que se presenta.

La congruencia y la homogeneidad entre los objetivos empresariales y los objetivos personales es un aspecto muy importante.

En el caso de existir un conflicto entre el objetivo personal y organizacional, debe considerarse primeramente la salud y supervivencia de la firma.

Sin embargo, estos conflictos son limitados cuando el plan de organización es llevado a cabo correctamente

Finalmente, es una consideración muy efectiva el asegurar que a ninguna persona se le modificará el puesto sin antes consultarle y que, además, cada uno de los afectados tiene la libertad de hacer comentarios y críticas relacionados con estos cambios, así como sugerencias por parte de los ejecutivos acerca de la forma en que pudiera funcionar de manera más efectiva la estructura organizacional.

(49) Ernest Dale, Organización, p. 227.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.8.1 METODOS DE PERSUASION.

Existen diversos métodos de persuasión como los siguientes:

- Demostrar las ventajas del plan. Por ejemplo, separar la función de finanzas del departamento o sección contable, resultará fácil cuando se muestre la reducción en la carga de trabajo y el tiempo disponible para otras actividades.
- El ejemplo de cambios en otros departamentos o Empresas con resultados favorables suelen ser un buen método persuasivo.
- El método indirecto es llevar a cabo un programa de valuación de puestos, que muestre la necesidad de llevar a cabo un cambio.
- Existen otros métodos como el de pedir consejos y hacer a los miembros participes en el desarrollo de la Reorganización.

La compensación (ascensos, aumentos salariales, etc.) que balancee cualquier pérdida sufrida por el cambio.

O bien, establecer un plan de retiro con el fin de eliminar a los elementos que se resistirán hasta el último día de su vida. (8)

(8) Fuente: Ernest Dale, Cómo Planear y Establecer la Organización dentro de una Empresa, pp. 195-196.

CAPITULO V

INVESTIGACION DE CAMPO

5.1 INTRODUCCION.

El número de cuestionarios requeridos para llevar a cabo esta investigación, se determinó en el punto referente al tamaño muestral. Este número ascendió a 33 cuestionarios. La rama seleccionada para la aplicación de éstos, fue la industria químico-farmacéutica, la cual quedó delimitada a la zona metropolitana de la ciudad de México.

Dentro de la rama seleccionada, es decir, la industria químico-farmacéutica, las entrevistas se llevaron a cabo en industrias de diversas magnitudes, que en su mayor parte representaron a la iniciativa privada, sin embargo, también participaron algunos organismos públicos, ya que también existen empresas estatales en este sector industrial de nuestro país.

Una vez que se terminó de recopilar la información, ésta se dividió en la información obtenida de la dirección general, de los departamentos o gerencias de línea, y de los departamentos o gerencias de staff.

El porcentaje que representan cada una de estas áreas dentro del total de encuestados, es el siguiente.

24 %	Dirección General
48 %	Departamentos de línea
28 %	Departamentos de staff

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para efectos del presente trabajo, y bajo consideración de la rama seleccionada, se tomaron en cuenta como departamentos de línea a la producción, ventas, mercadotecnia, gerencia de materiales y la gerencia de compras.

Los departamentos de staff fueron los relacionados con el personal, las finanzas y contabilidad, la asesoría legal y jurídica y los aspectos referentes al control de la calidad.

Cabe aclarar que el departamento de investigación y desarrollo forma parte de la línea, debido a la gran importancia y participación que tiene en esta rama industrial.

La distribución final del número de cuestionarios, así como la forma en que corresponden a cada sección o departamento, se indica en el siguiente cuadro:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO DE DISTRIBUCION DE LOS CUESTIONARIOS EN LAS DISTINTAS AREAS.

SECCION O DEPARTAMENTO	# DE CUESTIONARIOS	# DE PUESTO(S)	CATEGORIA
Dirección General	8	1 dirección/1 sub-dir.	Dirección
Subtotal	8		Dirección
Depto. de Producción	2	1 gerente/1 superv.	Línea
Depto. de Ventas	2	gerente	Línea
Depto. de Materiales	3	gerente	Línea
Depto. de Compras	9	gerente	Línea
Subtotal	16		Línea
Depto. de Finanzas	3	gerente	Staff
Depto. As. Contables	2	gerente	Staff
Depto. Administrativo	2	auxiliar	Staff
Depto. Control de Calidad	2	1 gerente/1 jefe lab.	Staff
Subtotal	9		Staff
TOTAL	33		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.2 ANALISIS Y GRAFICAS DE LA INFORMACION OBTENIDA.

La forma para desarrollar este punto será analizando y graficando cada una de las preguntas del cuestionario.

En la primera pregunta se busca obtener información acerca del tamaño organizacional en base a ciertos parámetros.

De la pregunta # 2 a la # 8 se cuestiona al entrevistado para conocer aspectos de la estructura organizativa, de la empresa en cuestión.

Y en la 9a. y 10a. se desea conocer la relación existente entre los dos aspectos anteriores, tamaño y estructura.

A continuación se analizarán cada una de las preguntas individualmente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pregunta No. 1: ¿Dentro de qué categoría se encuentra su empresa?

Interpretación.

La primera pregunta está dividida en tres secciones, magnitud, número de empleados y capital contable, con el objeto de conocer el tamaño empresarial en base a estos parámetros.

Inicialmente se les preguntó acerca de qué tamaño consideraban a su empresa en términos de magnitud. El porcentaje más alto (64%) contestó que la consideraban como mediana, la siguió la categoría de grande con un 33% y sólo uno de los entrevistados consideró a su Empresa como pequeña.

En la segunda sección, que hace referencia al número de empleados, el porcentaje más alto se obtuvo en la categoría intermedia, referente a las empresas de tamaño medio, la tercera categoría, de más de 250 empleados, ocupó el siguiente lugar con un 33%, y sólo 3 encuestados indicaron que su Empresa pertenecía a la categoría de las Empresas pequeñas.

En cuanto a la tercera y última sección, el 58% contestó que la Compañía tiene un capital contable superior a los 120 millones de pesos, el 33% respondió a la categoría intermedia y sólo el 9% quedó dentro de la categoría de hasta 15 millones como capital contable.

El criterio para el establecimiento de estos intervalos, se tomó de los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

parámetros establecidos por el Fondo de Garantía y Fomento para la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN).

Comentario.

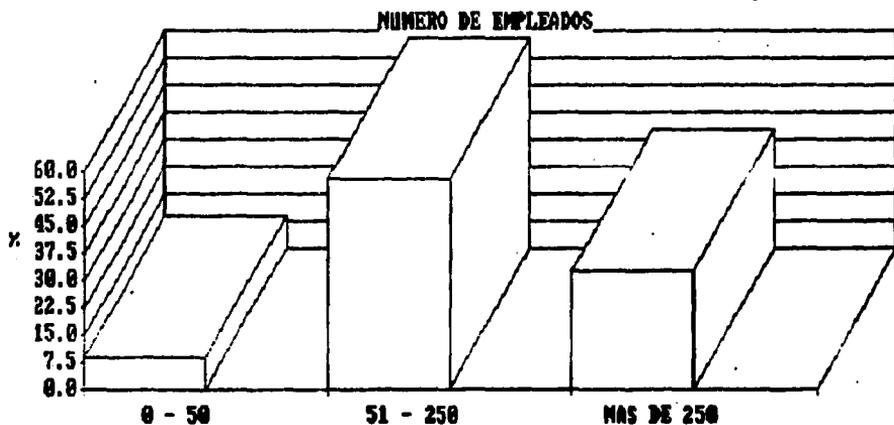
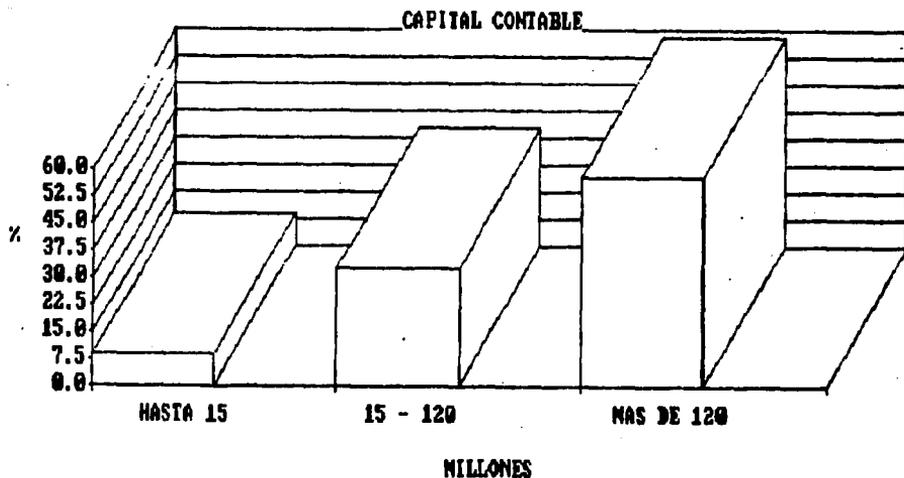
Es clara la importancia que tiene la Empresa Mediana dentro de esta rama químico-farmacéutica, ya que tanto la Magnitud como el Número de Empleados, el porcentaje más alto lo representó la empresa de esta dimensión.

Cabe aclarar que en el caso de la tercera sección, el porcentaje más alto estuvo en el de las Empresas consideradas como grandes en cuanto a capital contable se refiere. Esto probablemente se debió a las nuevas disposiciones fiscales de revaluación de activos fijos. A todos los entrevistados se les solicitó que tomaran en cuenta esta revaluación al contestar este renglón.

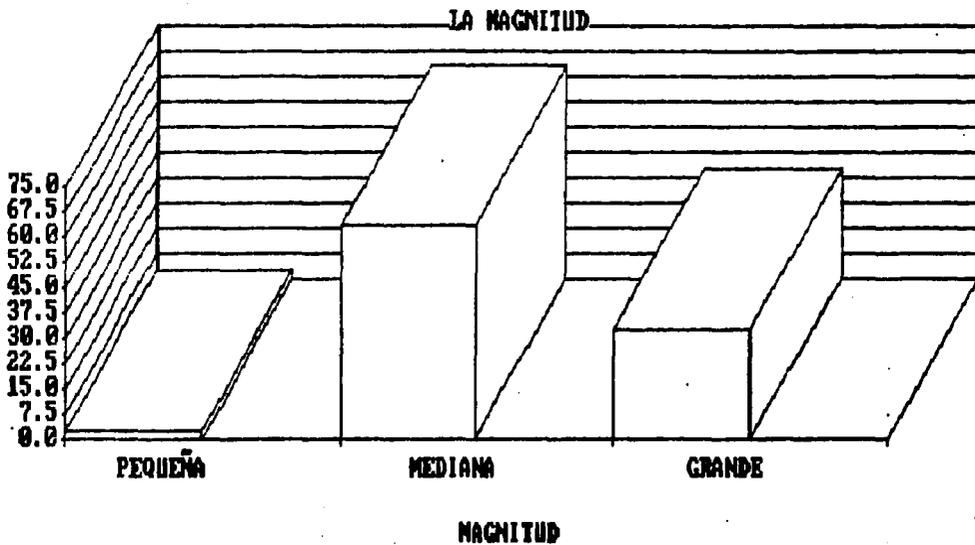
En un principio, se pensó incluir una cuarta sección relacionada con las ventas anuales de la Compañía, sin embargo, en la prueba del cuestionario se detectó la dificultad que se tendría para obtener una respuesta en este renglón, por lo cual se optó por no incluirla.

Es importante mencionar que en el primer inciso de esta pregunta, en el que se cuestiona acerca de la Magnitud Empresarial, no se estableció ningún parámetro, ya que se deseaba conocer únicamente la opinión personal del entrevistado en cuanto a este aspecto.

1. **GRAFICAS.**



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Pregunta No. 2: ¿Existen objetivos, políticas y planes claramente definidos?

Interpretación.

Esta pregunta también está dividida en dos secciones.

Casi todos los entrevistados afirmaron la existencia de objetivos y políticas a nivel organizacional. Únicamente dos personas, representando el 6% del total, negaron la existencia de éstos. El 61% afirmó que los objetivos organizacionales se encuentran por escrito. En la segunda sección referente a los objetivos y políticas a nivel departamental, el 100% afirmó su existencia. Los porcentajes en cuanto a que si éstos se encontraban o no por escrito, fueron los mismos que los obtenidos en el nivel organizacional, 61% de afirmación y 39% de negación.

Comentarios.

Aunque tanto a nivel organizacional como departamental, los porcentajes obtenidos en los renglones de objetivos y políticas fueron los mismos; se dio el caso de quien consideró la existencia de éstos (por escrito) a nivel organizacional, más no dentro de su departamento.

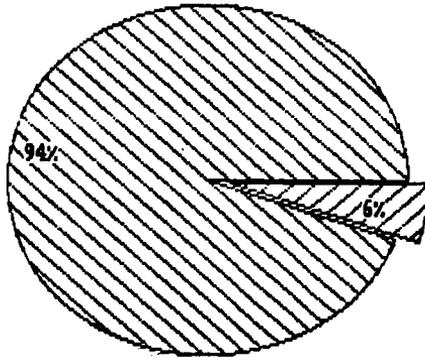
También se encontró que el 88% del personal de línea entrevistado afirmó la existencia de objetivos y políticas por escrito en ambos niveles.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DE TODA LA ORGANIZACION

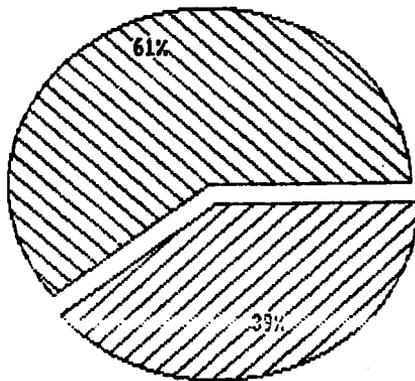
2.

GRAFICAS.



SI
 NO

POR ESCRITO

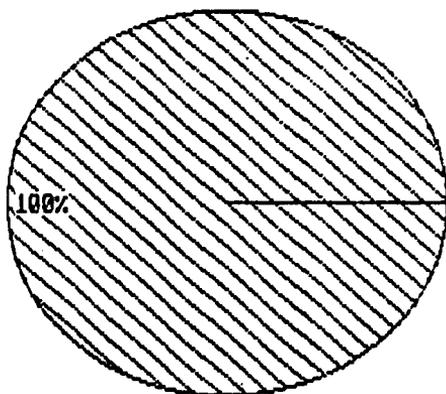


SI
 NO

Nota. Los porcentajes anotados en la seccion de Por Escrito se obtuvieron de los porcentajes obtenidos en las afirmaciones anteriores, en este caso fueron de 94% y 100%.

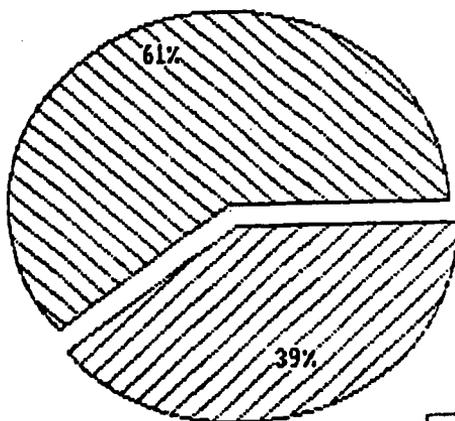
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DEL DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE



- SI
- NO

POR ESCRITO



- SI
- NO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Pregunta No. 3: ¿En su Departamento, existe la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades?

Interpretación.

La necesidad y existencia de una delegación de autoridad y asignación de responsabilidades se expresó en el 97% de los casos. Únicamente se obtuvo un caso que declaró inexistente esta relación dentro de su Empresa.

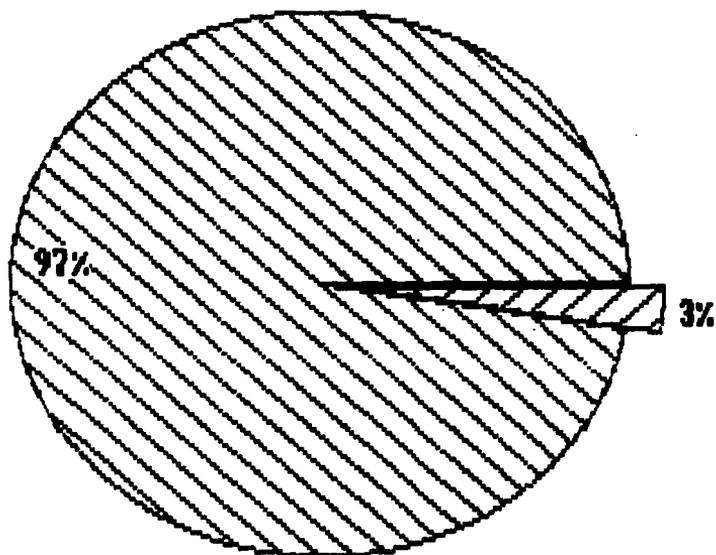
La mayor parte de los que contestaron en favor de esta delegación dieron como motivos la necesidad de un desarrollo organizacional adecuado, así como la importancia que tiene el hacer partícipes a todos los miembros, para el logro de los objetivos organizacionales.

Comentarios.

Es evidente la necesidad y existencia de esta delegación, aún en los casos en que los objetivos y políticas organizacionales y los de sección o departamento, no se encuentran por escrito.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. GRAFICA.



☑ SI
☑ NO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pregunta No. 4: ¿En términos de delegación de funciones administrativas.
Cuál es el número de subordinados que usted supervisa?

Interpretación.

Esta pregunta tiene una estrecha relación con la anterior, ya que una vez declarada la existencia de una delegación de autoridad, se cuestiona acerca del número de subordinados que se supervisan.

Está dividida en las siguientes categorías.

CATEGORIA	PORCENTAJE QUE REPRESENTA
1-3	24 %
4-7	36 %
8-10	18 %
+ de 10	18 %
	96 %

El porcentaje faltante (4%) se debe a que el entrevistado que declaró inexistente la delegación de autoridad en la pregunta anterior, por ende, no tiene subordinados a quien supervisar.

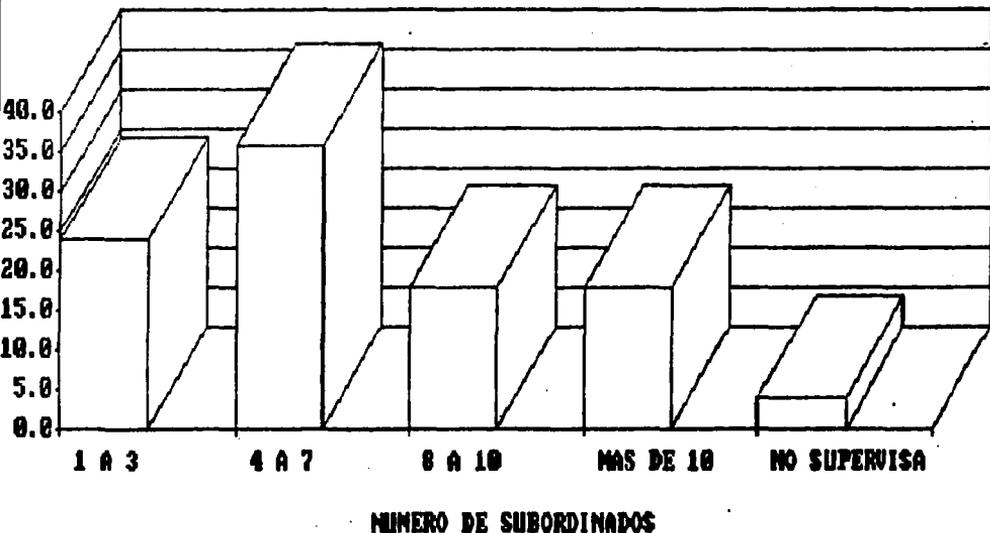
Comentarios.

Otra relación interesante es que el nivel directivo supervisa, en la mayoría

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de los casos, entre 4 y 7 subordinados. Mientras que en los departamentos de línea, el nivel de supervisión tiende hacia las escalas de mayor número de subordinados.

4. GRAFICA.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pregunta No. 5: ¿Se utiliza la ayuda de algún tipo de personal de staff?

Interpretación.

Esta, tiene una orientación hacia el personal y los departamentos de staff.

El 49% de los encuestados afirmó la existencia de personal de este tipo. Mientras que el 51% restante mencionó que no existe personal de staff dentro de su Empresa.

Dentro del total que afirmaron la existencia y utilización de este personal de staff, se obtuvo la relación siguiente:

TABLA DE ENTREVISTADOS QUE SI UTILIZAN LA AYUDA DEL STAFF

% QUE REPRESENTA CADA UNO	TIPO DE STAFF
62 %	interno a la Empresa (técnico y fin)
25 %	externo a. (asesoría legal y jurídica)
12 %	no indicó el tipo de staff

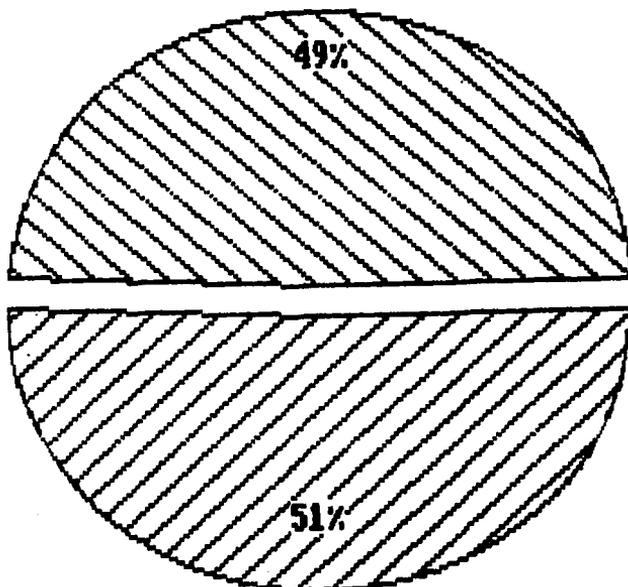
Comentarios.

Es importante mencionar lo poco que se conoce acerca de este tipo de asesoría

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

y servicio, así como la confusión que se tiene con la línea. Ya que algunos entrevistados, incluyendo directivos, desconocían lo que era este tipo de personal o bien no sabían exactamente qué departamentos pertenecían a la línea y cuáles al staff.

3. GRAFICA.



SI
 NO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pregunta No. 6: ¿Cómo considera las relaciones organizativas entre el personal de línea y el de staff ?

Interpretación.

Es importante conocer cómo se consideran las relaciones organizativas entre el staff y la línea.

Esta pregunta se aplicó a las personas que afirmaron utilizar la ayuda de un personal de staff; del total de éstos, el 100% contestó que consideraban favorables estas relaciones para la organización.

Como activos se mencionaron los siguientes: estas relaciones son indispensables para lograr conjuntamente los objetivos de la Compañía, el grado de comunicación y coordinación entre estas dos áreas es un indicador de una buena o mala organización.

Comentarios.

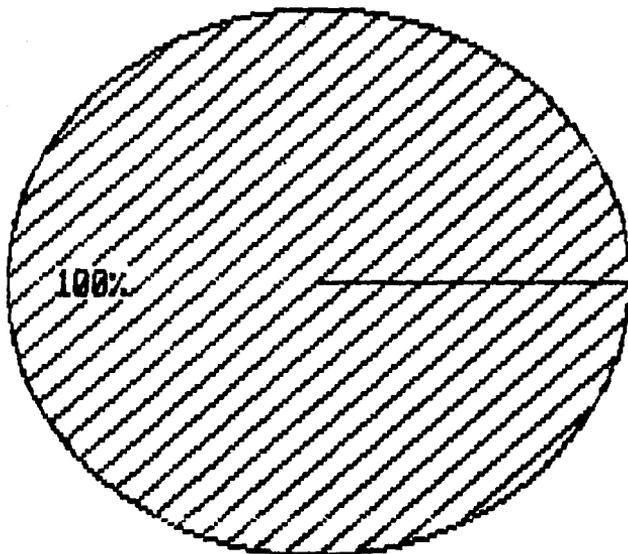
Resulta bastante adecuado que las personas que utilizan este tipo de ayuda, la consideren como favorable, espero, como se mencionó anteriormente, sería conveniente que se tuviera una comprensión más clara de lo que representa este servicio y asesoría.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.-

GRAFICA.

FAVORABLES A LA ORGANIZACION



Nota. Cabe aclarar que esta pregunta sólo correspondía a las personas que contestaron afirmativamente a la pregunta anterior.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pregunta No. 7: ¿Cómo se manejan las funciones grupales dentro de su organización, a modo de lograr la coordinación e integración de las diversas áreas?

Interpretación.

Al ser ésta una pregunta de tipo abierta, lo más conveniente es agrupar las respuestas en categorías, para después establecer sus respectivos porcentajes.

El objetivo de ésta es conocer en qué forma se manejan las funciones de grupo, a fin de lograr una coordinación e integración de las áreas.

COMITES		PARA RESOLVER ASUNTOS DE TIPO	
PERIODICIDAD	INTERDEPARTAMENTAL	DEPARTAMENTO-DIRECTIVA	
SEMANAL	39 %	3 %	
QUINCENAL	8 %	4 %	
MENSUAL	7 %	36 %	
BINESTRAL	-	3 %	
TOTAL	54 %	46 %	100 %

Hubo quien comentó que las relaciones grupales no se llevan a cabo dentro de

su organización.

En otros casos se mencionó que la organización se dividía en dos grandes áreas, técnica y administrativa, y que es en esta forma como coordinan las diversas áreas.

Comentarios.

Puede observarse claramente en el cuadro anterior que las reuniones o comités de tipo interdepartamental son más frecuentes semanalmente. Mientras que los comités celebrados entre la dirección general y los departamentos son más frecuentes una vez al mes.

Algunos entrevistados indicaron la flexibilidad que tienen sus comités para reducir o ampliar la periodicidad de los mismos, según las circunstancias lo ameriten.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pregunta No. 8: ¿ Con qué tipo de organización cuenta en la actualidad la empresa?

Interpretación.

La organización manejada empíricamente o por simple experiencia representó el 9% del total. El tipo de organización técnica abarcó un 91%, representado en un 64% por una organización lineal y centralizada y en un 27% por una funcional y descentralizada.

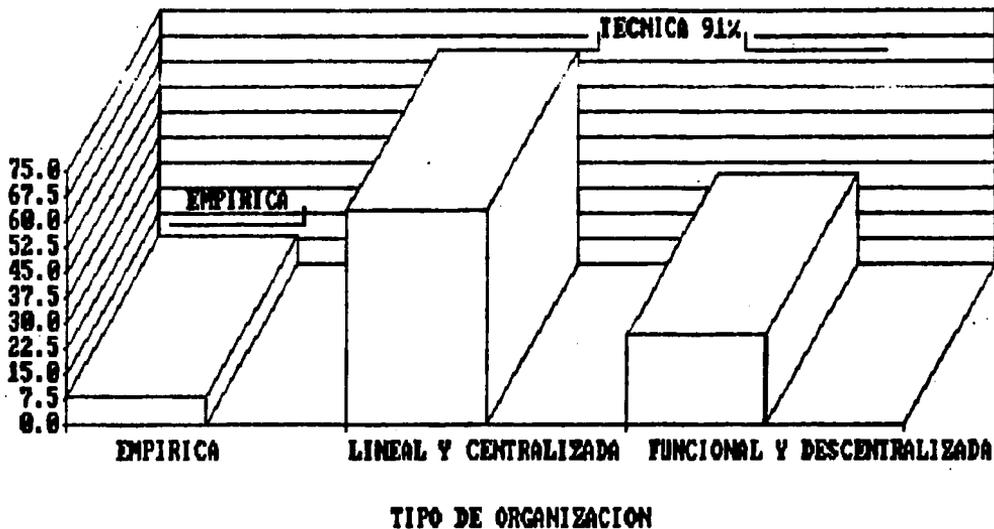
Comentario.

Es característico, más no genérico, que una Empresa de mediana magnitud se maneje en base a una organización lineal y con una toma de decisiones centralizada en la misma gerencia o dirección general.

Algunas personas comentaron que, aunque se encontraban dentro de una de estas categorías, la Empresa comenzaba ya una transición hacia algún otro tipo de organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8. GRAFICA.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pregunta No. 9: ¿Se revisa periódicamente la estructura organizacional?

Interpretación.

El 76% de las personas entrevistadas anotaron que si era revisada la estructura de organización. El 24% restante indicó que no se revisaba.

Además de lo anterior, se obtuvo la siguiente información: De los que respondieron afirmativamente a ésta, el 50% lleva a cabo revisiones cada año, el 39% cada 6 meses, el 5.5% cada dos años y el otro 5.5 cada 3 años.

Comentarios.

Todas las organizaciones funcionales y descentralizadas, característico en las Empresas Grandes, si llevan a cabo una revisión estructural, aunque a diferentes intervalos de tiempo.

La segunda parte de esta pregunta, se refiere a las herramientas utilizadas para llevar a cabo esta revisión. De los 25 entrevistados que respondieron afirmativamente a la primera parte de esta pregunta, el 20% respondió que se utilizaba la carta u organigrama, el 16% los manuales, el 48% ambos anteriores y el 16% utilizaba otras herramientas para llevar a cabo la revisión estructural.

En la tercera y última sección de esta novena pregunta, en la que se cuestiona

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

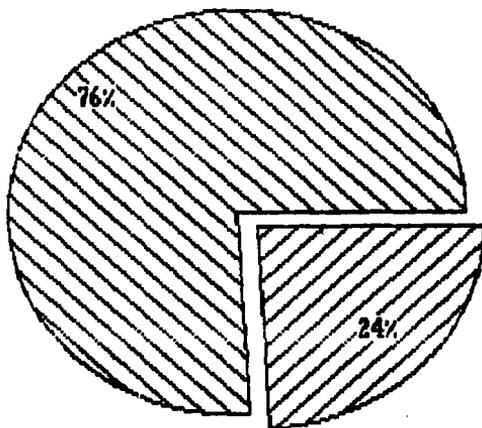
acerca de la relación estructura-tamaño, el 85% considera como adecuada esta relación dentro de su Empresa, mientras que el otro 15% no lo considera así.

Comentarios.

Casi todos los que respondieron que la estructura organizacional si se revisaba, consideraron como adecuada su relación entre la estructura y tamaño, sólo se dio un caso de excepción, en el cual aún siendo revisada la estructura de organización, no se le considera como la adecuada al tamaño de la Empresa.

9. GRAFICAS.

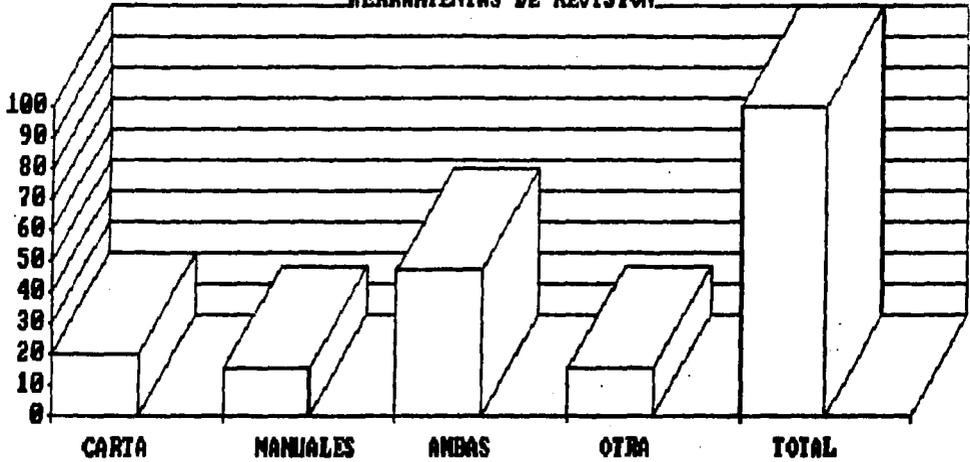
REVISION DE LA ESTRUCTURA



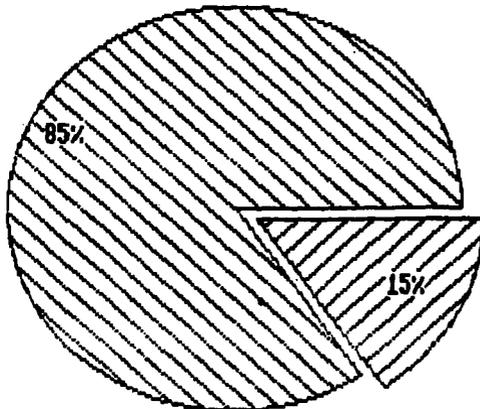
SI
 NO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

HERRAMIENTAS DE REVISION



ESTRUCTURA ADECUADA AL TAMAÑO



- SI
- NO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pregunta No. 10. El crecimiento de las organizaciones, crea la existencia de diversos síntomas, que bien pueden justificar una revisión de la estructura organizacional, ¿cúbil considera usted como el más importante?

Interpretación.

El crecimiento de las Empresas generalmente crea la existencia de diversos síntomas que pueden justificar un análisis y revisión de la estructura. Estos síntomas, así como el porcentaje que representan, serán agrupados en las categorías siguientes.

o	SINTOMA	PORCENTAJE
1	Toma de decisiones lenta y errónea	3 %
2	Comunicación deficiente	13 %
3	Falta de coordinación en las áreas	16 %
4	Falta de innovación y creatividad	10 %
5	Todas las anteriores	57 %
6	Ninguna de las anteriores	1 %
		100 %

Comentario.

La mayoría de los entrevistados identificaron como síntomas justificables de un análisis y revisión estructural, a todos los síntomas enlistados,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

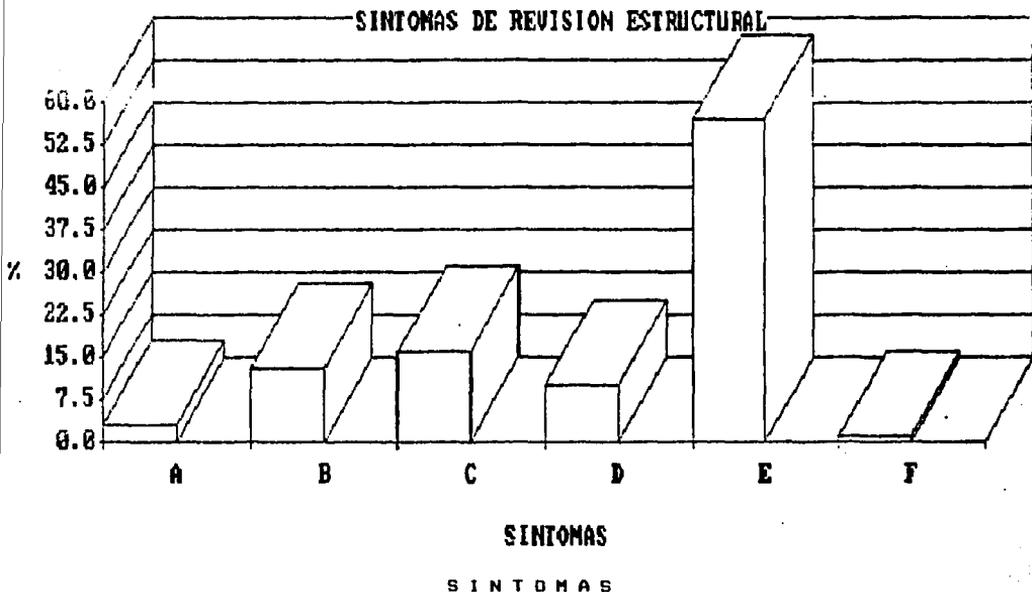
representando un porcentaje del 57%. Los porcentajes individuales de cada uno de los síntomas fueron menores y también hubo quien no consideró a estos síntomas como justificables para analizar y revisar la estructura organizacional.

Al final del cuestionario se dejó un espacio disponible a las observaciones adicionales, entre las cuales se incluyeron la gran necesidad de llevar a cabo una reestructuración de la Organización, sobre todo en estas épocas, en donde la efectividad y eficiencia de las Empresas es factor vital para su desarrollo. Además, se hizo notar la importancia del espíritu de grupo y la conciencia individual.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10.

GRAFICA.



- A TOMA DE DECISIONES LENTA Y ERRONEA
- B COMUNICACION DEFICIENTE
- C FALTA DE COORDINACION EN LAS AREAS
- D FALTA DE INNOVACION Y CREATIVIDAD
- E TODAS LAS ANTERIORES
- F NINGUNA DE LAS ANTERIORES

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Comentarios finales.

Una vez finalizado el análisis de cada una de las preguntas que constituyeron el cuestionario utilizado para la recopilación de información, se pretende mencionar en forma global los aspectos y relaciones más sobresalientes del análisis anterior.

Primeraente, se puede comentar que dentro del universo muestral, el mayor porcentaje correspondió a las Empresas de tamaño Medio, tanto en su magnitud, como en el número de empleados con los que cuenta; en el renglón de capital contable un gran porcentaje de Empresas Medianas seleccionaron el renglón que generalmente corresponde a las Empresas Grandes, por lo que sería conveniente estudiar la posibilidad de revalorización de cada una de las categorías, sin embargo, este punto se tratará más ampliamente en las recomendaciones finales.

En el caso de objetivos y políticas, tanto organizacionales como departamentales, el mayor porcentaje respondió que si los conoce. Y también un porcentaje superior a la media, los tiene por escrito.

La delegación de autoridad y la consiguiente asignación de responsabilidades se dio en el 97% de los casos. Y contando principalmente con 4 a 7 subordinados; la categoría de 1 a 3 ocupó el siguiente lugar con un 24% del total.

En el caso de la utilización de un personal de staff, los porcentajes son casi

iguales para quien utiliza esta asesoria y servicio, como para los que no la utilizan. Del porcentaje que contestó a favor de esta ayuda, el 100% consideró favorable a la organización, las relaciones entre el staff y la línea.

Otro aspecto importante es en el que se cuestiona acerca del tipo de organización con que se cuenta. La organización lineal y centralizada, que es característica de las empresas medias, obtuvo un 64%, cantidad similar a la obtenida por estas mismas empresas medianas, tanto en Magnitud como en el Número de Empleados.

En cuanto a las Revisiones Periódicas se refiere, el 76% afirmó que si se llevan a cabo, y la mayor parte de los encuestados que integran este porcentaje también afirmaron que la relación entre su Estructura y Tamaño era adecuada, alcanzándose en este renglón un 65% de respuestas afirmativas.

Dentro de estas revisiones, la utilización conjunta de la carta u organigrama y los manuales de organización obtuvo casi el 50% del total, en lo que a herramientas de revisión estructural se refiere.

Los diversos síntomas que pueden provocar un análisis y revisión de la estructura organizacional alcanzaron el porcentaje más alto, 57%, en el renglón en que se agruparon todos los síntomas mencionados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

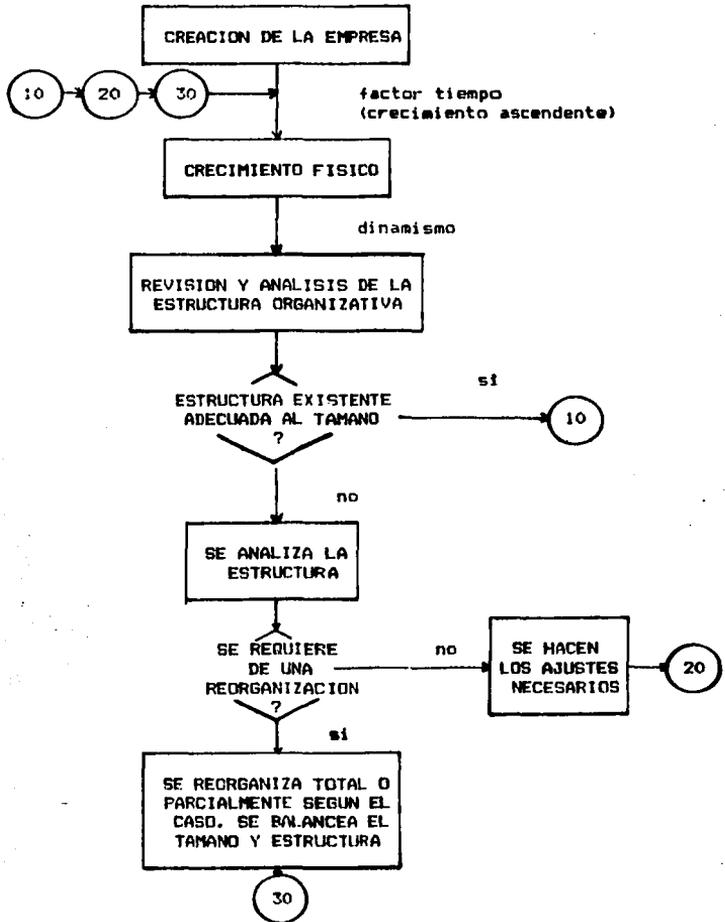
Una vez que una Empresa ha sido creada y comienza a funcionar como tal, encontrará que es necesario contar con miembros que participen y ayuden al logro de los objetivos empresariales.

Si se parte de la suposición de que el tiempo tendrá un efecto positivo sobre la Organización, y ésta comienza a crecer, es importante que se revise y analice la estructura organizacional con que se cuenta, para conocer el grado de autoridad y responsabilidad delegada y así determinar si la estructura existente es adecuada al tamaño actual.

Como las Empresas viven dentro de un dinamismo constante, llegará el momento en que la delegación de autoridad y responsabilidad a los miembros existentes sea insuficiente para cumplir con los objetivos y necesidades del momento, siendo indispensable la creación de nuevos puestos, y, por ende, el ingreso de nuevos miembros a la organización. Este ingreso trae como consecuencia un efecto inmediato sobre los patrones de delegación y redes de comunicación ya existentes. Por lo que es necesario hacer cambios y ajustes en la estructura, que en ocasiones se requerirá de una reorganización parcial o total para obtener nuevamente un balance entre el tamaño y la estructura de la organización. Algo similar a lo anterior puede observarse en el siguiente organigrama.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA REPRESENTATIVO DEL PRESENTE ESTUDIO.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

COMPARACION CON LOS OBJETIVOS E HIPOTESIS

El objetivo general del presente estudio fue conocer y analizar los problemas organizacionales y la forma en que afectan a las Empresas Mexicanas en sus diferentes etapas de crecimiento.

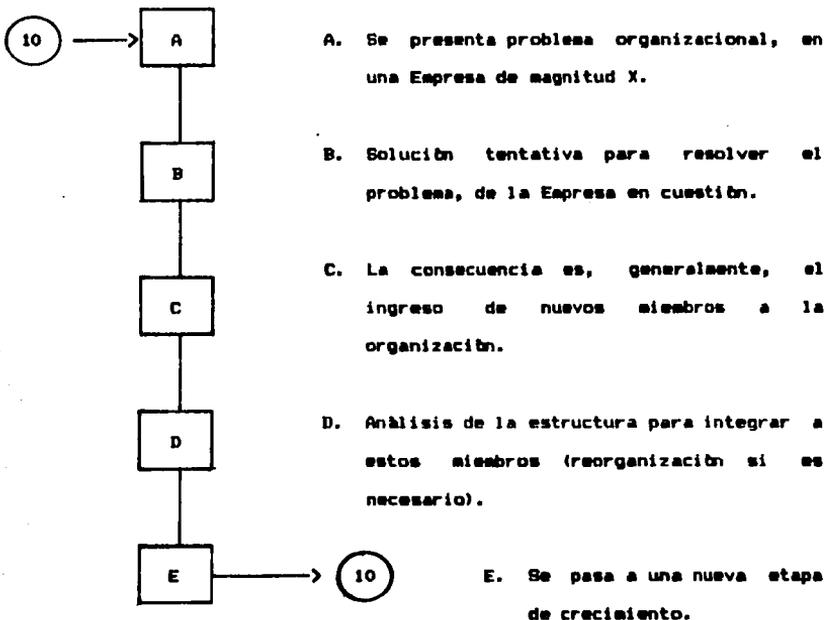
El análisis de esta problemática se llevó a cabo dentro de los capítulos de la investigación documental, especialmente en el capítulo tercero, en el cual inicialmente se presentaron en forma esquemática las diferentes etapas de crecimiento de una Empresa, ya que, aunque no sean iguales en todos los casos, el hablar de un crecimiento ascendente, es decir, un aumento en la magnitud empresarial, generalmente implica un procedimiento similar al indicado en este cuadro 3-A. Esta magnitud, que en este caso se expresó en términos de números de empleados, se relacionó con un problema de tipo organizacional. Generalmente estos problemas tienen una consecuencia, que puede ser una solución tentativa al problema organizacional en cuestión.

Se hace mención a este cuadro, ya que engloba todos los aspectos relacionados con el trabajo de investigación realizado. Es decir, se presenta un problema organizacional que generalmente se identifica con un tamaño empresarial determinado, sin embargo, existen una serie de soluciones tentativas mediante las cuales se puede resolver este problema. El utilizar alguna de las soluciones tentativas, especialmente las que aquí se presentan, tiene las siguientes consecuencias; por lo general se crea la necesidad de que ingresen nuevos miembros a la organización existente, además al ampliar el número de integrantes de la firma, es necesario realizar un análisis estructural, para integrar perfectamente estos nuevos elementos a las empresas, lo cual se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

logra mediante un análisis y, posiblemente, una reorganización parcial o total de la Empresa. Por otro lado, el ingreso de nuevos miembros lleva a otra etapa de crecimiento con sus consiguientes problemas específicos y sus soluciones tentativas; y es de esta manera como tiene continuidad el ciclo.

He aquí una representación gráfica de lo expuesto anteriormente.



Una empresa con un crecimiento sostenido y ascendente, que fue el parámetro tomado en cuenta para llevar a cabo este análisis de organización, no encontrará fin a este ciclo, hasta el momento en que, por distintas circunstancias, se extingan las relaciones organizacionales y se den por terminadas las relaciones de trabajo.

Dentro de la investigación de campo se encontró que la principal problemática organizacional se presentó en la utilización de un personal de staff, encargado de reducir y asesorar el trabajo del jefe ejecutivo. Ya que más del 60% de las Empresas entrevistadas, que consideran encontrarse en un término mediano en cuanto a magnitud, tuvieron dificultad en determinar qué departamentos formaban parte del staff y, en la mayoría de los casos, respondieron que no utilizaban este tipo de ayuda. Es decir, las Empresas consideradas como medianas se encuentran ante la problemática de desahogar las cargas excesivas de trabajo del ejecutivo, mediante la utilización del staff. Por otro lado, gran parte de las empresas funcionales descentralizadas, que son generalmente las grandes, utilizan la ayuda de un personal de staff especializado, resolviendo de esta manera el problema de funcionalización.

Al comparar los resultados de la investigación con las hipótesis específicas, es importante mencionar que las Empresas grandes, que son las que más frecuentemente realizan revisiones estructurales, son las que en la mayoría de los casos afirmaron tener una estructura y tamaño balanceados.

Sin embargo, es necesario que las Empresas de cualquier magnitud lleven a cabo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

análisis periódicos de sus estructuras de organización. El que este análisis conduzca o no a una reorganización parcial o total, dependerá del caso en particular, así como de la complejidad del mismo.

En cuanto a la periodicidad de estas revisiones, la investigación arrojó los siguientes datos: En el 50% de los casos, las revisiones se llevan a cabo 1 vez al año y en el 39% de los casos, las revisiones son semestrales.

Las medidas o acciones terapéuticas necesarias para resolver los problemas organizacionales, generalmente siguen un procedimiento de tipo delegativo, que puede ser desde la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades, delegación de funciones a un personal de asesoría y especializado hasta la coordinación de las funciones grupales, mediante comités y la descentralización física, ya sea geográfica o por producto.

Por lo anterior, se puede afirmar que se cumplió con la hipótesis general del presente estudio, se afirmó la primera hipótesis específica y se enunciaron algunas cuestiones que cumplen con el objetivo de esta segunda hipótesis específica.

Además, se cumplieron tanto los objetivos general y específicos, por lo que deseo finalizar agradeciendo a las personas que, de una u otra manera, ayudaron a realizar la presente investigación.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se presentan a partir de esta investigación pueden englobarse en las siguientes categorías:

- Se recomienda elaborar un análisis funcional, a las Empresas que fueron consideradas como medianas dentro de la rama industrial, para tener perfectamente establecido que áreas formarían parte de la línea y que departamentos o gerencias estarán integrados por un personal de staff.

- Las Empresas Grandes, básicamente no presentaron problemas organizacionales de gran importancia, según la información recopilada en los cuestionarios. El porcentaje que representaron las Empresas pequeñas de la rama Químico-farmacéutica, fue casi nulo, por lo cual no hay muchas consideraciones al respecto.

- Determinar el momento en que la utilización de un staff especializado comienza a afectar desde el punto de vista funcional a las Empresas lineales y centralizadas. Es decir, el paso de transición entre una Empresa de tamaño medio a una Empresa Grande.

- Llevar a cabo una revisión de los parámetros establecidos por el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña, en cuanto a la determinación de la Magnitud empresarial en base al Capital Contable, ya que gran parte de las Empresas Medianas contestó dentro de la categoría asignada a las Grandes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Y, por último, que toda persona que desee utilizar este trabajo, lo considere como un texto de consulta, y no como un procedimiento de análisis y revisión estructural aplicable a todos los casos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

- Fayol, Henry. Administración General e Industrial. Pitman Publishing Co., 1949, Nueva York.
- FOGAIN. Características de la Industria Pequeña y Mediana. 1984, México.
- Schewe, Charles D. y Smith R.M. Mercadotecnia. Conceptos y Aplicaciones. Limusa, 1982, México.
- SHCP. Pequeña y Mediana Empresa. Talleres Gráficos de la Nación. 1984, México.
- Sisk, Henry L. Sverdlik Mario. Administración y Gerencia de Empresas. South-Western Publishing Co. 1979, E.U.A.
- Starbuck, William H. Crecimiento Organizacional y Desarrollo. Advanced Management. 1970, E.U.A.
- Taylor, Frederik Winslow. Administración de Negocios. Harper & Brothers. 1911, Nueva York.
- Tillman, Rollie. En Experimentación. Harvard Business Review, 1960, E.U.A.
- West, Company. Procedimientos Generales de Trabajo. 1984, E.U.A.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN