

881202  
3



**UNIVERSIDAD ANAHUAC**

VINCE IN BONO MALUM

---

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**“DIAGNOSTICO DE ORGANIZACION DE UNA AGENCIA  
CONTRATADORA DE SERVICIOS DE EDECANES,  
INTERPRETES Y TRADUCTORES”.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**GEORGINA MARCELA GALLART ARCE**

**MEXICO**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**2002**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

A mis papás:

César y Carmiña

Porque me enseñaron que con  
constancia y perseverancia  
se logra cualquier meta.

He aquí el primer resultado.  
GRACIAS.

A mis hermanos:

Carmiña  
César  
Gerardo  
y  
Arturo

Ser hermanos representa algo más,  
ayudarnos siempre y combatir uni-  
dos cualquier problema por peque-  
ño que éste parezca.

A Germán:

Gracias por haber estado  
conmigo en las buenas y  
en las malas durante esta  
etapa de mi vida. Ojalá  
siempre pueda contar contigo  
como hasta ahora.

A Sonia:

Por nuestra amistad.

A mis maestros y amigos.

A la Universidad Anáhuac:

Por haber sido la institución  
que me brindó la oportunidad  
de ser profesionista.

A Dios:

Por prestarme la vida y la  
de mis seres queridos y  
brindarme la fuerza para  
realizar mis anhelos.

A Adriana:

Por su desinteresada ayuda.

A todas aquellas personas  
que me brindaron la mano  
para que este trabajo lle-  
gara a su fin.

G R A C I A S .

G I N A

## INDICE

Prólogo

Introducción

Pág.

### Capítulo I. "Planeación de la Investigación".

1.1	Objetivos	1
1.1.1	General	1
1.1.2	Específicos	1
1.2	Planteo del problema	1
1.3	Diseño de la hipótesis	1
1.3.1	General	1
1.3.2	Específicas	2
1.3.3	Identificación de las variables	2
1.3.3.1	Independiente	2
1.3.3.2	Dependiente	2
1.4	Diseño de la prueba	2
1.4.1	Investigación Documental	3
1.4.2	Investigación de Campo	3
1.4.2.1	Delimitación del Universo	4
1.4.2.2	Cálculo de la Muestra	4
1.4.2.3	Instrumento de Prueba	5
1.4.2.4	Justificación del Cuestionario	8
1.4.2.5	Limitaciones en la aplicación del cuestionario	9
1.4.2.6	Tabulación	9

### Capítulo II. "Las agencias contratadoras de servicios de edecanes, intérpretes y traductores".

2.	Justificación del Capítulo	10
2.1	Las agencias contratadoras de servicios de edecanes, intérpretes y traductores	11
2.1.1	Las agencias contratadoras de servicios de edecanes, intérpretes y traductores en México	11
2.1.2	Servicios	13

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Capítulo III. "Organización".	Pág.
3.1 Concepto	23
3.2 Definición	23
3.3 Principios	25
3.4 Técnicas de organización	28
3.4.1 Organigramas	28
3.4.2 Manuales	31
3.4.3 Diagramas de procedimiento o de flujo	35
3.4.4 Cartas de distribución de trabajo o de actividades	39
3.4.5 Análisis de puesto	41
3.5 Proceso de organización	42
3.5.1 División de trabajo	42
3.5.2 Coordinación	51
3.5.3 Tipología de la organización	52
3.6 Estrategia y diseño de puestos	61
3.6.1 Especialización	62
3.6.2 Satisfacción	63
3.6.3 Necesidad de crecimiento	65
3.6.4 Enriquecimiento del puesto	66
3.6.5 Un enfoque sistemático	66
3.6.6 Los conceptos de implantación	68
 Capítulo IV. "Investigación de Campo".	
4.1 Análisis del cuestionario	69
4.2 Comparación de los objetivos con los resultados	89
4.3 Comparación de las hipótesis con los resultados	94
Conclusiones	97
Recomendaciones	99
Bibliografía	101

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

INDICE DE CUADROS, GRAFICAS Y FIGURAS.

	Pág.
Cuadro 1. Clasificación de los organigramas.	29
Fig. 1 Organigrama vertical.	30
Fig. 2 Organigrama horizontal.	30
Fig. 3 Organigrama circular.	30
Cuadro 2. Simbología de los diagramas de procedimientos o de flujo.	37
Figs. 4 y 5 Hojas para formular los procedimientos.	38
Fig. 6 Formulación de una carta de distribución de trabajo.	40
Fig. 7 Organigrama de organización funcional.	45
Fig. 8 Organigrama de organización por productos.	46
Fig. 9 Organigrama de organización gráfica o territorial.	48
Fig. 10 Organigrama de organización centrada en el cliente.	49
Fig. 11 Organigrama de organización de equipo.	49
Fig. 12 Organigrama de organización de procesos.	49
Fig. 13 Organigrama de organización por secuencia.	50
Fig. 14 Organigrama de organización matricial.	50
Fig. 15 Líneas de autoridad lineal o militar.	53

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Fig. 16 Representación de la estructura funcional o de Taylor.	55
Fig. 17 Representación de la estructura funcional.	56
Fig. 18 Representación de la estructura lineo-funcional o línea-staff.	57
Fig. 19 Representación de la estructura staff.	59
Fig. 20 Representación de la estructura por comités.	60
Fig. 21 Un enfoque sistemático para el diseño de puestos.	67
Gráfica 1. Representación de la pregunta #1 del cuestionario.	70
Gráfica 2. Representación de la pregunta #2 del cuestionario.	71
Gráfica 3. Representación de la pregunta #3 del cuestionario.	72
Gráfica 4. Representación de la pregunta #4 del cuestionario.	73
Gráfica 5. Representación de la pregunta #5 del cuestionario.	74
Gráfica 6. Representación de la pregunta #6 del cuestionario.	75
Gráfica 7. Representación de la pregunta #7 del cuestionario.	76

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Gráfica 8. Representación de la pregunta #8 del cuestionario.	77
Gráfica 9. Representación de la pregunta #9 del cuestionario.	78
Gráfica 10. Representación de la pregunta #10 del cuestionario.	79
Gráfica 11. Representación de la pregunta #11 del cuestionario.	80
Gráfica 12. Representación de la pregunta #12 del cuestionario.	81
Gráfica 13. Representación de la pregunta #13 del cuestionario.	82
Gráfica 14. Representación de la pregunta #14 del cuestionario.	83
Gráfica 15. Representación de la pregunta #15 del cuestionario.	84
Gráfica 16. Representación de la pregunta #16 del cuestionario.	86
Gráfica 17. Representación de la pregunta #17 del cuestionario.	88
Fig. 22 Organigrama fijo de una agencia de servicios.	93
Fig. 23 Organigrama por eventos de una agencia de servicios.	93

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## Prólogo.

En México, la evolución de las agencias contratadoras de servicios de edecanes, intérpretes y traductores ha sido muy lenta, ya que son empresas pequeñas en su mayoría y cuentan con una administración empírica.

Para que las agencias mencionadas mejoren los servicios, es de suma importancia que implementen una estructura organizacional, ya que con ésta se logrará que los empleados conozcan sus funciones, a quién reportar, cuáles son sus obligaciones, sus responsabilidades, es decir, aumentar su eficiencia operativa. De esta manera, contribuirán al desarrollo de nuestro país, se aumentará el nivel cultural, obteniendo así un beneficio social, ya que estas empresas podrán competir internacionalmente, se mejorará la imagen de las mismas y se apoyará a los preceptos del Gobierno contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo, para contribuir a una sociedad más justa y un México más digno de sus habitantes.

Se agradece a todas aquellas personas que ayudaron con su información y apoyo, sin lo cual no hubiera sido posible lograr los objetivos de este estudio. Asimismo, se agradece la ayuda de los profesores de la Universidad Anáhuac que con su orientación y consejos agilizaron la elaboración del presente.

Y, de una manera muy especial, se agradece la inmensa labor como asesor y amigo al Lic. José A. Balbino Villagra L., quien con sus consejos y apoyo llevó este trabajo a su fin.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## Introducción.

En este trabajo titulado "Diagnóstico de organización de una agencia contratadora de servicios de edecanes, intérpretes y traductores", se incluyen cuatro capítulos, los cuales contienen lo siguiente:

En el primer capítulo se presenta la planeación de la investigación, se mencionan los objetivos, el problema, el diseño de las hipótesis, y se hace el diseño de la prueba, el cual incluye la determinación del universo, la muestra, el instrumento de prueba, las justificaciones, limitaciones y forma de tabulación de la información obtenida.

El capítulo segundo trata acerca de las agencias de edecanes, intérpretes y traductores en México, así como la evolución que han tenido éstas con el paso del tiempo. Este capítulo se realizó por medio de entrevistas, ya que no se encontró bibliografía acerca del tema. En el capítulo tercero se incluye lo concerniente a la parte del proceso administrativo denominado "organización", desde los principios y técnicas hasta su proceso, estrategia y diseño de puestos.

Dentro del capítulo cuarto se incluye la investigación de campo, analizando las respuestas del cuestionario, evaluando los objetivos con los resultados, así como las hipótesis. Y, finalmente, se elaboran las conclusiones y recomendaciones generales acerca de los resultados obtenidos durante la investigación, proporcionando al final del trabajo la bibliografía empleada para la realización del mismo.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

C A P I T U L O I .

"PLANEACION DE LA INVESTIGACION".

## 1.1. OBJETIVOS.

### 1.1.1 General.

Investigar si las agencias contratadoras de servicios de edecanes, intérpretes y traductores cuentan con una estructura organizacional y conocer la funcionalidad de ésta.

### 1.1.2 Específicos.

Saber si estas agencias conocen las técnicas o herramientas de organización, y hasta qué grado las aplican.

Saber si los edecanes, intérpretes y traductores conocen bien las funciones que deben desempeñar.

Conocer las líneas de comunicación que siguen los trabajadores dentro de estas empresas y analizar si son las adecuadas.

Establecer las ventajas y/o desventajas de la implantación y uso de los diagramas de flujo de actividades, carta de distribución de trabajo, manual de organización, análisis de puestos y organigramas dentro de las agencias mencionadas.

## 1.2 PLANTEO DEL PROBLEMA.

¿Será la falta de una estructura organizacional idónea, lo que determine que las empresas contratadoras de edecanes, intérpretes y traductores, presten servicios deficientes, en el área metropolitana de la Ciudad de México, en el año de 1984?

## 1.3 DISEÑO DE LA HIPOTESIS.

### 1.3.1 General.

Si las agencias contratadoras de servicios de edecanes, intérpretes y traductores contaran con una adecuada estructura organizacional, podrían evitar muchos problemas en la prestación de los servicios.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### 1.3.2 Específicas.

Las agencias de este tipo no utilizan las técnicas de organización, excepto los organigramas.

Si estas empresas contaran con una estructura organizacional idónea, los empleados conocerían bien sus funciones.

Si los directivos de estas agencias conocieran las ventajas y los beneficios que puede proporcionar la implantación de las técnicas o herramientas de organización, las utilizarían.

### 1.3.3 Identificación de las variables.

#### 1.3.3.1 Independiente.

Si las agencias contratadoras de servicios de edecanes, intérpretes y traductores contaran con una adecuada estructura organizacional.

#### 1.3.3.2 Dependiente.

Podrían evitar muchos problemas en la prestación de los servicios.

### 1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA.

Por medio de ésta, se determinará la comprobación o disprobación de las hipótesis.

Para comprobar las hipótesis se tendrá que observar que los hechos tengan suficiente concordancia con éstas, y para disprobarlas, se tomará en cuenta la falta de concordancia de los hechos observados con respecto a las hipótesis.

Para lograr lo anterior, se elegirán los tipos de investigación más apropiados, las técnicas que han sido seleccionadas son:

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Investigación Documental

Investigación de Campo

1.4.1 Investigación Documental.

Para la recopilación de datos se recurrió a las siguientes bibliotecas:

De la Universidad Anáhuac

Benjamín Franklin

Universidad Nacional Autónoma de México

Instituto Politécnico Nacional

Universidad del Valle de México

Universidad Tecnológica de México

Instituto Superior de Estudios Tecnológicos de Monterrey

Universidad Autónoma Metropolitana

Consejo de Convenciones y Visitantes de la Ciudad de México

Los libros de consulta que fueron obtenidos de dichas bibliotecas fueron utilizados exclusivamente para la realización del Capítulo Tercero, denominado "Organización".

1.4.2 Investigación de Campo.

Debido a que no se encontró información acerca de las agencias contratadoras de servicios de edecanes, intérpretes y traduc-

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

tores en México en las bibliotecas que se recorrieron, se recurrió al método de la entrevista, compilando los datos de las personas que estuvieron involucradas con estas empresas desde su fundación. Las entrevistas que se realizaron a estas personas contenían cuatro preguntas y fueron las siguientes:

- 1) ¿Cuál fue el objeto primordial que se persiguió al constituir la empresa?
- 2) ¿Qué servicios presta?
- 3) ¿En qué consiste cada uno de éstos y cómo han ido evolucionando?
- 4) ¿En dónde (lugares físicos) se prestan los servicios?

Estas preguntas sirvieron para realizar el Capítulo Segundo, y para el resto de la investigación de campo se recurrió al uso de un cuestionario, el cual contiene las preguntas que ayudarán a comprobar o disprobar las hipótesis planteadas.

#### 1.4.2.1 Delimitación del Universo.

El Universo lo constituyen todas las agencias contratadoras de servicios de edecanes, intérpretes y traductores en la Ciudad de México. Para identificarlas se recurrió al Consejo de Convenciones y Visitantes de la Ciudad de México, perteneciente a la Secretaría de Turismo, donde fueron proporcionados los nombres, direcciones y teléfonos de las 14 compañías registradas y autorizadas, que se dedican a dichas actividades, por lo tanto, el Universo son 14 empresas.

#### 1.4.2.2 Cálculo de la Muestra.

Debido a que el Universo de esta investigación es menor de 30\* se levantará un censo de las empresas que existen en la Ciudad de México.

\* FUENTE: Proaño, Humberto. Estadística aplicada a la Mercadotecnia, pág. 220

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**





6. ¿Ha implementado ud., alguna vez un manual en su empresa?  
A) SI ( ) B) NO ( )  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
7. ¿Hay en la empresa algún analista y/o diseñador de puestos?  
A) SI ( ) B) NO ( )
8. ¿Quién determina las funciones de cada empleado?  
A) Director General. ( )  
B) Coordinador de área. ( )  
C) Otro. ( ) ¿Quién? \_\_\_\_\_
9. ¿Utilizan en la empresa algún diagrama de flujo?  
A) SI ( ) B) NO ( )
10. ¿Existen cartas de distribución de trabajo?  
A) SI ( ) B) NO ( )
11. ¿Ha notado ud. o algún coordinador que los empleados dupliquen funciones?  
A) SI ( ) B) NO ( )
12. ¿Sabe cada empleado cuáles son sus responsabilidades?  
A) SI ( ) B) NO ( )
13. ¿Por qué medios saben de sus responsabilidades?  
A) El coordinador se las dice ( )  
B) Por escrito ( )  
C) Cada quien se las imagina ( )  
D) Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_ ( )
14. ¿Cuántos empleados tiene un coordinador bajo su responsabilidad?  
A) De 1 a 4 ( )  
B) De 5 a 8 ( )  
C) De 9 a 11 ( )  
D) Más de 12 ( )
15. ¿Qué criterios aplican para determinar el número de empleados subordinados a un coordinador?  
A) Económico ( )  
B) De control ( )  
C) Funcionalidad ( )  
D) Otro. ( ) ¿Cuál? \_\_\_\_\_
15. Si su agencia contara con una estructura organizacional, ¿Cuál de estos problemas evitaría?  
A) Comunicación ( )  
B) Jerarquización ( )

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- C) Autoridad ( )
  - D) Duplicidad de funciones ( )
  - E) Responsabilidad ( )
  - F) Orden ( )
  - G) Mejorar la prestación de servicios ( )
  - H) Otro. ( ) ¿Cuál? \_\_\_\_\_
17. Si ud. hubiera conocido antes estas técnicas o herramientas y las ventajas y beneficios que trae consigo, ¿Cree ud. que las habría implantado en su empresa?
- A) SI ( )
  - B) NO ( )

1.4.2.4 Justificación del cuestionario.

<b>TESIS CON FALLA DE ORIGEN</b>
--------------------------------------

PREGUNTA	OBJETIVO	HIPOTESIS	INFORMACION
1	G, E1	E1	Técnicas (organigrama)
2	E1, G		Utilización de organigramas.
3	E1	E1	Técnicas (manual)
4	E1		Tipos de manuales.
5	G, E4	E1	Utilización de manuales.
6	G, E1	E1	Implantación de manuales.
7	G, E1	E1	Técnicas (analista de puestos)
8	G, E2	E2	Determinación de funciones.
9	G, E1	E1	Técnicas (diagrama de flujo)
10	G, E1	E1	Técnicas (cartas de distrib. de trab.)
11	G, E2	E2	Duplicación de funciones.
12	G, E2		Responsabilidad.
13	G, E3		Comunicación.
14	G	E2	Tramo de control.
15	G	G	Criterios de tramo de control.
16		G	Estructura organizacional.
17		E3	Técnicas (conocimiento)

G= Generales

E= Específicas (os)

1.4.2.5 Limitaciones en la aplicación del cuestionario.

Después de redactar el cuestionario y de haber sido aprobado por el Director del presente trabajo de investigación, se procedió a aplicarlo a las catorce empresas y, prácticamente, no hubo limitaciones en cuanto a su aplicación, por la cooperación de las personas entrevistadas, tanto con sus puntos de vista como con su valioso tiempo.

En cuanto a las respuestas, en algunas ocasiones se hacía una pregunta, la cual era contestada afirmativamente, al momento de pedirles físicamente la presentación del documento (en este caso un manual), éste no fue presentado; de las cuatro que contestaron afirmativamente, en tres ocasiones, para lo cual fueron expuestos varios pretextos, por lo que se estima que esa información proporcionada fue falsa.

1.4.2.6 Tabulación.

Para efectuar la tabulación se siguió la siguiente metodología:

- 1) En el caso de que la pregunta fuera contestada por el 100% de los entrevistados, el total se consideraba en base a ese 100%.
- 2) En las preguntas donde no era posible que contestaran todos, ya sea por el tipo de pregunta o por su relación con una excluyente, se obtuvo el porcentaje manteniendo un factor constante de 14, que era el número total de cuestionarios, lo cual hacía que el total de muchas preguntas fuera, por ejemplo, del 78% y no del 100%.

De esta manera, se pudo obtener porcentajes más aproximados a la realidad.

C A P I T U L O   I I .

"LAS AGENCIAS CONTRATADORAS DE SERVICIOS DE EDECANES,  
INTERPRETES Y TRADUCTORES".

2. Justificación del capítulo.

Para la elaboración del presente capítulo se recurrió al método de la entrevista, ya que no se encontró información documental acerca de las agencias contratadoras de servicios de edecanes, intérpretes y traductores en México.

Las entrevistas se hicieron a las catorce agencias que se encuentran registradas en el Consejo de Convenciones y Visitantes de la Ciudad de México, de las cuales, la más antigua es el "Centro Organizador de Congresos de México, S.A.", con más de 25 años de prestar sus servicios.

Las preguntas que se hicieron son:

- 1) ¿Cuál fue el objetivo primordial que se persiguió al constituir la empresa?
- 2) ¿Qué servicios presta?
- 3) ¿En qué consiste cada uno de éstos y cómo han ido evolucionando?
- 4) ¿En dónde (lugares físicos) se prestan los servicios?

## 2.1 Las agencias contratadoras de servicios de edecanes, intérpretes y traductores.

Los servicios de edecanes, intérpretes y traductores se han prestado en todo el mundo, no se puede precisar, por falta de información, el lugar y la fecha en que surgieron por primera vez, pero lo que sí se sabe es que el servicio de traducción es muy antiguo, ya que como la historia cuenta, desde épocas remotas se realizaron traducciones a otros idiomas, entre las que destaca la traducción de la Biblia.

### 2.1.1 Las agencias contratadoras de servicios de edecanes, intérpretes y traductores en México.

Las agencias de contratación de servicios de edecanes, intérpretes y traductores nacen en México aproximadamente hace 25 años. Surgen de la idea de ayudar a la organización de Congresos, Convenciones, Exposiciones, Conferencias, Seminarios, Recepciones, Eventos especiales, sociales, etc., que se efectuaban en el país, y de servir tanto a los extranjeros como a los habitantes de nuestro país.

Antiguamente, la forma de llevar a cabo un Congreso era con la organización del interesado, quien brindaba atención directamente a los participantes, lo cual, involucraba a éste en muchos problemas. Por lo tanto, la idea principal de crear estas agencias de servicios fue: descargar al organizador del trabajo de contratar a la imprenta, el local para realizar el evento, hacer publicidad del mismo, etc. Para esto, se le auxilia antes del evento para realizarlo, y durante el mismo, con las "edecanes", que como sus raíces francesas lo indican "aide de camp": ayudante de campo, auxiliar, acompañante, brindan una ayuda especializada.

Considerando las respuestas acerca de la iniciación del servicio de edecanes, se llegó a las siguientes conclusiones:



1. Las empresas de contratación de estos servicios surgen de la necesidad de prestar atención personalizada a todos los participantes de un evento.
2. Edecán es la extensión de la anfitriona de una casa, ya que es la encargada de servir como vínculo entre los participantes o invitados y el evento.
3. La importancia de contar con un servicio de edecanes estriba en la reducción de problemas al organizador.
4. Las edecanes son personas especializadas para la realización de un evento.

En cuanto a las conclusiones acerca de los servicios de intérpretes y traductores son las siguientes:

1. Para que un evento internacional tenga éxito, siempre se debe contar con gente preparada para "interpretar" en el o los idiomas que se requieran.
2. Cuando un evento internacional concluye, se deben elaborar "memorias" del evento, para lo que se necesitan traductores que dominen los idiomas necesarios para la correcta elaboración de éstas.

Al igual que los servicios que prestan estas empresas como son: edecanes, intérpretes y traductoras, existen otro tipo de servicios, que también han ido evolucionando a medida que los sistemas han sido mejorados, por ejemplo, ahora se cuenta con computadoras de alta capacidad, con lo que se ahorra mucho tiempo en la elaboración de las cartas de invitación a los participantes, así como los servicios que ofrecen los hoteles donde se realizan los eventos, los cuales se han ido mejorando y se han creado nuevos y más funcionales, éstos y otros descubrimientos y adelantos han permitido que los servicios que prestan estas empresas se hayan desarrollado al nivel actual.

### 2.1.2 Servicios.

Los servicios que prestan estas agencias son, tanto la organización de cualquier evento internacional como nacional, incluyendo desde la planeación del evento hasta la impresión de memorias del mismo, y son los siguientes:

2.1.2.1 La planeación del evento. En este sentido hay dos formas de realizar la planeación, la primera es basándose en un presupuesto "X", otorgado por el cliente y la segunda es, elaborando dicho presupuesto para su aceptación.

Estas empresas pueden planear el evento desde conseguir el o los locales apropiados, hasta la impresión de las memorias y contratación de diferente tipo de personal que se requiere como choferes, edecanes, intérpretes, traductores, meseros, etc.

2.1.2.2 Promoción y publicidad del evento. Puede ser por medio de radio, T.V., periódico, revistas especializadas, boletines, etc., y depende tanto del presupuesto como del evento. Estas agencias se hacen responsables de hacer llegar los mensajes a los interesados con anterioridad a la realización del evento, así como toda la información sobre el mismo para que éste tenga éxito.

2.1.2.3 Registro e información. En cuanto al registro hay varias formas de llevarlo a cabo:

A) Mediante formas de pre-registro, que se le hacen llegar a los interesados por medio de invitaciones o impresos en periódicos o revistas especializadas, las cuales son devueltas por correo y/o en un domicilio especificado en las mismas.

B) El registro directo que se efectúa en la fecha establecida, mediante el llenado de la forma correspondiente.

En cuanto a la información, también hay varias formas de proporcionarla:

- a) Establecer un lugar al cual el interesado pueda acudir a obtener la información acerca del evento.
- b) Indicando a los interesados un número telefónico donde se les proporcione toda la información requerida.
- c) Por medio de la prensa y demás medios de comunicación, haciéndole llegar al interesado la información.
- d) Estableciendo stands de información en el lugar donde se llevará a cabo el evento o en puntos estratégicos.

2.1.2.4 Organización de programas para Damas. Cuando se elabora un Congreso, Conferencia, etc., básicamente para señores, es común que se efectúe fuera de su lugar de residencia, por lo que son acompañados por sus esposas, las cuales, al encontrarse fuera de casa necesitan realizar alguna actividad para entretenerse, por lo cual se hace una serie de eventos culturales, sociales, compras, visitas, etc., a los que pueden acudir mientras sus esposos están ocupados.

2.1.2.5 Programa turístico. Asimismo, para los días en los que no hay actividades dentro del evento, o cuando éste ha concluido, se elaboran programas para hacer recorridos turísticos que pueden ser:

- A) Visitas de medio día a museos, catedrales, etc.
- B) Visitas de un día, como puede ser a Teotihuacán, Taxco, Tula, etc.
- C) Visitas de dos o más días, a Can Cún, Acapulco, Guanajuato, etc., dependiendo del lugar donde se realice el evento.

2.1.2.6 Tácticas de transportación. Este servicio se proporciona del hotel en que estén hospedados los conferencistas al lugar donde se lleve a cabo el evento, regresándoles a su hotel al finalizar éste; el servicio se puede proporcionar desde la llegada al aeropuerto de los participantes.

Dentro de estos servicios se incluye también el alquiler de cualquier tipo de vehículos así como el servicio de los choferes que habrán de conducirlos.

2.1.2.7 Conferencias de prensa. El éxito de un evento depende, muchas veces, de la atención y cuidado que se le brinde al personal de prensa, proporcionándoles toda la información que sea posible.

2.1.2.8 Reservación de hoteles. Tanto para los conferencistas como para la realización de las conferencias en sí ya que, como se sabe, la mayor parte de éstas se llevan a cabo en los salones de los hoteles.

2.1.2.9 Reservación y contratación de locales. Estos pueden ser: auditorios, teatros, centros de convenciones, restaurantes, etc., dentro de los cuales se puede realizar el evento, ya sea exposición, conferencia, seminario, comidas, etc. Esta actividad es importante, ya que cuando se realiza un evento también se realizan actividades como cocktails, comidas y/o espectáculos para los participantes, por lo que se requiere contar con locales adecuados.

2.1.2.10 Equipo electrónico inalámbrico para interpretación simultánea. Siempre que se realiza un evento internacional o con algún ponente extranjero, aunque la conferencia sea nacional, es necesario contar con este equipo a fin de agilizar la comunicación.

Este servicio consta de instalación, revisión periódica, y por consecuencia, desinstalación del mismo al finalizar el evento.

2.1.2.11 Sonorización de salas y auditorios. Como el éxito de una conferencia depende de lo que se haya dicho, se requiere que la audiencia escuche perfectamente bien, por lo que este servicio se presta en los locales en donde no se cuenta con el equipo necesario para la sonorización, como son micrófonos, amplificadores, bocinas, etc.

2.1.2.12 Videograbación. Este servicio consiste, como su nombre lo indica, en grabar lo ocurrido durante alguna sesión, mesa de trabajo, exposición, etc., con el fin de conservarlo y usarlo como herramienta publicitaria para los eventos subsecuentes.

2.1.2.13 Equipo audiovisual. Conjuntamente con el anterior, sirve para la elaboración de material auxiliar para la exposición de un tema. Este servicio se da tanto para la grabación como para el alquiler del equipo para transmitirlo a la audiencia.

2.1.2.14 Reproducción masiva de cassettes. Este servicio ha tenido mucho auge en los últimos años, ya que se utilizan en lugar de las carpetas que contenían las ponencias de todos los "ponentes" (memorias), con la salvedad de que son más costosos.

2.1.2.15 Duplicación de documentos. En algunos eventos, al finalizar, se hace la recopilación de ponencias para la elaboración de las memorias, además, para el material de prensa también se necesitan estos servicios, por lo que se contratan máquinas fotocopadoras para el evento.

2.1.2.16 Diseño e impresión de folletería, posters, y artículos promocionales. Estas agencias se hacen responsables de que los folletos o posters contengan toda la información que a cada una le corresponden y que tengan la calidad y diseño deseados por el cliente. Entre los artículos promocionales que se elaboran están: plumas, pañoletas, agendas, llaveros, vasos, etc., que son de gran importancia puesto que dan una buena imagen del evento y del organizador. Generalmente, las empresas proponen varios artí-

culos para que el cliente escoja los que reúnan las características deseadas originalmente.

2.1.2.17 Simbología. Este tipo de diseños se hacen porque muchas veces, la empresa que contrata servicios de organización de un evento no cuenta con un logotipo propio, por lo que solicita su elaboración. Es con este símbolo o logotipo con lo que se identifica el evento. Además, se pueden elaborar simbologías para entradas a salas, localización de algunas partes importantes del evento, etc.

2.1.2.18 Carpetas, portafolios y gafetes. Estas también se hacen con la impresión del logotipo escogido. Las carpetas y portafolios sirven como material auxiliar a los congresistas, y los gafetes sirven para identificarse y poder tener acceso a las sesiones de trabajo o conferencias.

2.1.2.19 Intérpretes. Pueden ser simultáneos, consecutivos y acompañantes, según las necesidades del evento. Cuando se necesita de una interpretación en cabina, para que los participantes escuchen al mismo tiempo que está hablando el ponente o expositor, se utiliza la interpretación simultánea, cabe señalar que para la interpretación en cabina se requiere la utilización de audífonos y aparatos especiales.

Interpretación consecutiva, es cuando el grupo de participantes es reducido y mientras el expositor habla el intérprete toma nota, y aproximadamente cada 10 minutos transmite a los participantes las principales ideas expresadas por el expositor. Y, el intérprete acompañante, es el que sirve a una persona durante sus actividades diarias, ayudándola a comunicarse con la gente que se relacione durante el día.

2.1.2.20 Traductores. Este servicio es básicamente "de escritorio", ya que los traductores toman un texto y lo traducen en el

idioma o idiomas requeridos. Las traducciones pueden ser sobre cualquier tema y en cualquier idioma, e inclusive pasar de un idioma a tres o más distintos.

Las traducciones oficiales del Gobierno deben ser hechas por un "perito traductor", quien debe firmar al calce de la traducción para los efectos legales.

2.1.2.21 Edecanes. Pueden ser: oficiales de sala, oficiales de entrega de documentos, oficiales recepcionistas, oficiales acompañantes, de stand, de modelaje y de prensa.

a) De sala. Tienen varias funciones dentro de la sala o auditorio donde se lleva a cabo una conferencia, en primer lugar, existen las edecanes de presidium, que son las encargadas de que la atención de los ponentes sea la mejor posible. Deben checar el perfecto funcionamiento de los micrófonos antes de empezar el evento, deben estar pendientes de que no falten las jarras con agua, vasos, servilletas, ceniceros, sus documentos (en caso de que el organizador se los proporcione) y que su mesa se conserve limpia durante el evento. Además, debe checar que el podium se encuentre igualmente limpio y el micrófono en funcionamiento. Asimismo, es la encargada de la comunicación entre los ponentes, en caso de que éstos así lo deseen.

El segundo tipo de oficial de sala es la de atención a los participantes, tanto en la recepción de los mismos como en su acomodo al entrar en la sala de conferencia. Estas edecanes se encargan, entre otras cosas, de colocar en la entrada de la sala el título de la conferencia así como del nombre o nombres de los ponentes que expondrán el tema. Al momento en que los participantes llegan al lugar indicado, deben presentar su gafete, boleto o invitación; en algunas ocasiones, se requiere anotar el nombre del participante en una lista que se tiene en la entrada, para lo cual se requiere la presencia de las edecanes en la entrada. En la mayoría de las ocasiones, cuando una conferencia termina, se da un tiempo para la sesión de preguntas y respuestas, por lo que esta oficial de sala es la encar-

gada, ya sea de pasar el micrófono al participante para que haga su pregunta en forma oral, o papel para hacerlo por escrito, por lo que las edecanes deben pasar a recogerlos y entregárselos a la edecán de presidium, para que ella a su vez, los entregue al presidente del mismo y se responda en el orden que éste juzgue conveniente.

B) Oficiales de entrega de documentos. Están encargadas de: registro y/o acreditación de los participantes en las formas correspondientes, elaborando los gafetes respectivos y entregando a cada participante su documentación, que puede constar de: programa de actividades, carpeta, portafolio, pluma, etc.

C) Oficiales recepcionistas. Pueden ser las edecanes que se encuentran en un stand de información en la misma mesa de registro, pero con la función específica de prestar servicio de información acerca del evento a todos los participantes que lo soliciten.

D) Oficiales acompañantes. Estas edecanes se encargan de servir como auxiliar de una persona en especial, y entre sus funciones está la de solucionar cualquier tipo de problema que se presente a dicha persona.

E) Oficiales de stand. Son las edecanes encargadas de un stand durante una feria o exposición. Sus funciones son la de atención al público con respecto a los productos que en él se están ofreciendo o demostrando. En algunas empresas se les llama edecanes demostradoras.

F) Oficiales de modelaje, mejor conocidas como edecanes-modelo, su función principal es la de servir como modelo para desfiles de modas.

G) Edecanes de prensa, se encargan de facilitar la información a los medios de comunicación que lo soliciten.

2.1,2.22 Transcriptores. Son los encargados de traducir de un



idioma a otro los cassettes grabados durante algún evento.

2.1.2.23 Secretarías bilingües, trilingües, etc. Los servicios que prestan estas secretarías consisten en mecanografiar las ponencias, los reportes de prensa, etc., también toman notas al momento de una conferencia o junta, según sean requeridas, ya que funcionan como secretarías con sus actividades normales.

2.1.2.24 Guías. Este servicio se presta cuando vienen a nuestro país gente del extranjero que solicite algún servicio turístico, para lo cual se cuenta con las o los guías profesionales que servirán de apoyo en los tours o recorridos.

2.1.2.25 Diseñadores gráficos. Son los encargados del diseño de los logotipos, así como de toda la papelería que se imprime especialmente para un evento.

2.1.2.26 Fotógrafos. Este servicio se proporciona durante todo el evento, los fotógrafos están encargados de ir a los lugares donde se esté llevando a cabo el evento. Las fotografías son también requeridas, en ocasiones, por la prensa.

2.1.2.27 Choferes. Es un servicio que se puede incluir al momento de contratar un automóvil, camión, etc., o por separado, si el cliente cuenta de antemano con los vehículos, se contratan los choferes necesarios.

2.1.2.28 Mensajeros. Están encargados de llevar paquetes con documentos o artículos a los lugares que sean necesarios, además, si el paquete requiere ser enviado fuera de la localidad por correo, avión, ferrocarril, camión, etc., éstos lo mandan a su destino.

2.1.2.29 Organización de actividades sociales. Las empresas de servicios mencionadas, tienen entre otras, esta función de organizar actividades sociales. Muchas veces se incluye en el evento, pero en algunas ocasiones se realizan por separado, por ejemplo, una boda,

estas empresas se encargan de conseguir flores, músicos, local para la recepción, banquetes, etc., asimismo, pueden conseguir que la prensa cubra el evento.

2.1.2.30 Diseño y montaje de exposiciones. En muchas ocasiones, el cliente que quiere organizar una exposición no sabe cómo distribuir los stands, cómo y dónde instalar el servicio de refrescos y/o café, cómo y por qué medios mandar las invitaciones a los posibles interesados, cómo distribuir los módulos, etc. También se contrata al personal indicado para estructurar el acomodo de los stands, el local que se utiliza para las exposiciones puede ser un hotel, un auditorio, etc.

2.1.2.31 Realización de cursos y seminarios. Se les imparten a los empleados que van a participar en el evento, estos cursos se adaptan a las necesidades de las empresas. Existen también cursos para secretarías, administradores, etc.

2.1.2.32 Asesoramiento general. Para exposiciones y congresos se presta cualquier asesoramiento sobre la organización y coordinación del evento. Si la agencia de servicios se encarga por completo de la organización del evento, presta los servicios de asesoramiento durante el tiempo que dure dicho evento.

2.1.2.33 Diseño de planos generales para exposiciones. Se hace la distribución de los stands de manera que todos tengan que ser recorridos y visitados, después se elabora gráficamente el plano y en base a éste se realiza la venta de stands.

2.1.2.34 Promoción de exposiciones. Como es sabido, para poder vender un stand o espacio para una exposición, lo más usual es que éstos se promocionen directamente en las oficinas de las fábricas, tiendas, talleres, etc., que deseen exponer algún producto, para tal fin las agencias de servicios pueden ser las encargadas de llevar a dichas oficinas el plano junto con el precio de cada stand, para que el cliente compre el que más se acerque a sus necesidades.

2.1.2.35 Bodega, almacenamiento y seguridad para exposiciones. Al montar una exposición, muchas veces no se puede terminar de instalar en el tiempo previsto, por lo que se alquilan bodegas para almacenar dichos artículos, brindando, asimismo, a los clientes, una absoluta seguridad sobre su mercancía.

2.1.2.36 Coordinación general. En cualquier evento siempre se presentan una serie de problemas que no pueden solucionarse si no existe gente que conozca por completo la forma de operación del evento, para lo cual se utiliza una coordinación por áreas que puede ser:

Coordinación de edecanes de sala, prensa, etc.

Coordinación de intérpretes, y además,

Coordinación general del evento, de transportación, etc.

Con respecto a los servicios anteriormente citados, cabe hacer algunas aclaraciones:

1. Al hablar de edecanes, se utiliza más el término femenino, pero sin embargo, existen también edecanes hombres, los cuales trabajan, por lo regular, como oficiales de entrega de documentos; en eventos internacionales como edecanes recepcionistas en los aeropuertos y en algunos casos como edecanes-modelo.

2. Las edecanes, así como las secretarias, intérpretes y traductoras, son bilingües, trilingües, etc.

3. En México, la mayoría de las empresas de servicios de este tipo son manejadas por mujeres.

4. Los servicios se prestan por temporada, es decir, son "eventuales".

5. Los servicios se prestan en todo el interior de la República Mexicana.

CAPITULO III .

"ORGANIZACION" .

### 3. ORGANIZACION.

#### 3.1 Concepto.

Como es sabido, la obtención de eficiencia se puede lograr con el ordenamiento y coordinación de los recursos con los que cuenta un grupo social, esta actividad corresponde a la etapa del Proceso Administrativo denominada "ORGANIZACION".

Por lo general, la organización es la función que se ejecuta después de la planeación, es decir, una vez que se sabe lo que se quiere hacer (los objetivos que se pretenden alcanzar), es necesario determinar "cómo hacerlo", lo cual, sólo es posible a través de la organización.

Organizar determina la forma mediante la cual pueden alcanzarse los objetivos concebidos en la planeación.

La palabra organización tiene tres significados distintos: uno el que se refiere a su etimología, proviene del griego organón, que significa instrumento; otra, que se refiere a una organización como una entidad o grupo social en sí misma, y el tercero, que se refiere a la organización como proceso.

Existen muchas definiciones de organización, para efectos de esta investigación se mencionarán algunas como referencia.

#### 3.2 Definición.

ORGANIZACION ES...

"El proceso de establecer relaciones entre los recursos disponibles en la organización, de modo que su estructura facilite la consecución de los objetivos de la organización". (1)

---

(1) Thierauf, Robert J., y otros. Principios y aplicaciones de administración, pág. 322.

"El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr objetivos, la asignación de cada grupo a un administrador con autoridad para supervisarlos, y el establecimiento de las medidas necesarias para establecer una coordinación horizontal y vertical en la estructura de la empresa". (2)

"Es la determinación de los patrones de interrelaciones entre los órganos y cargos, definidos lógicamente a través de las normas, directrices y reglamentos de la empresa para el logro de sus objetivos. La organización es un medio de que se sirve una empresa para alcanzar eficientemente sus objetivos". (3)

"Como entidad, una organización es un grupo de personas integradas en una relación formal para alcanzar metas organizacionales". (4)

"Es un proceso de estructurar, o arreglar las partes de la organización". (5)

"El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social". (6)

---

(2) Koontz/O'Donnell. Curso de administración moderna, pág. 300.

(3) Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, pág. 86.

(4) Sisk, Henry L. y Sverdlík, Mario. Administración y gerencia de empresas, pág. 199.

(5) Op. cit., pág. 199.

(6) Münch Galindo, Lourdes y García Mtz., José. Fundamentos de administración, p.p. 108 y 109.

En base a estas definiciones, se puede decir, que organización es la interacción de los elementos materiales y humanos de la empresa, por medio de la estructuración, descripción de funciones y actividades, establecimiento de jerarquías y definición de autoridad y responsabilidad, con el fin de alcanzar los objetivos comunes.

### 3.3 Principios.

"Mientras el principio organizador constituye una ciencia, la práctica de la organización es un arte".

Herbert G. Hicks.

Existen diversos criterios para la clasificación de los principios de organización, hay autores que afirman que son 6, otros identifican hasta 13.

Para efectos de esta investigación se enumerarán los que se consideran más importantes.

Estos principios, proporcionan la pauta para establecer una organización racional, mismos que se encuentran íntimamente relacionados entre sí, y son:

3.3.1 Del objetivo. Para que una estructura organizacional sea eficiente, todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

3.3.2 Especialización. Este principio fue establecido por Adam Smith hace 200 años; afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas, ya que mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, ma-

yor será su eficiencia, precisión y destreza.

3.3.3 Jerarquía. Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyen en una línea clara e ininterrumpida desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

3.3.4 Paridad de autoridad y responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido debe corresponder el grado de autoridad necesaria para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. De la misma manera, resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función a un empleado si no se le hace responsable por los resultados.

3.3.5 Unidad de mando. Establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, ya que así existirá un sentimiento de responsabilidad personal por su trabajo. El hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

De aquí la veracidad del refrán que dice: "El que a dos amos sirve con alguno de ellos queda mal", ya que el subordinado tiende a obedecer sólo a uno de los superiores y a veces a ninguno.

3.3.6 Difusión. Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas. Por otra parte, la descripción de labores no debe hacerse con demasiado detalle.



3.3.7 Amplitud o tramo de control. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Lyndall Urwick afirma que "un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados a fin de asegurar que no esté sobrecargado y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes". (7)

Además, existe un enfoque cuantitativo para determinar el número de relaciones organizacionales, que fue desarrollado por V. A. Graicunas, un consultor en administración francés, quien desarrolló fórmulas matemáticas para calcular y mostrar el rápido aumento de las relaciones ejecutivo-subordinado a medida que aumenta el número de subordinados.

La fórmula es:

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

DONDE: R = Relaciones  
n = número de subordinados

3.3.8 De la coordinación. Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. La estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos técnicos y humanos que integran la empresa, para cumplir con los objetivos generales. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse en base a los sistemas y procedimientos de la empresa a fin de lograr un objetivo común; en esta forma la organización funcionará como un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo.

3.3.9 Continuidad. Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las con-

(7) Citado en Münch Galindo, Lourdes y García Mtz., José. Fundamentos de Administración, pág. 112.

diciones del medio ambiente. La organización que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente; por lo mismo, alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarios.

### 3.4 TECNICAS DE ORGANIZACION.

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una buena organización; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.

3.4.1 Organigramas. Una forma de mostrar una organización es mediante el organigrama, que puede ser una valiosa ayuda para cumplir la función de organizar.

Es indudable que existen en la organización líneas de comunicación no oficiales, que se producen sin diseño alguno, espontáneamente (informales). Por otra parte, los mandos de idéntico nivel tienen grados variables de influencia sobre otras partes de la organización. Algunos superiores pueden mantener un estrecho control sobre sus subordinados; otros los pueden alentar para que tomen por sí solos importantes decisiones. Unos departamentos pueden hallarse altamente centralizados, otros formar parte conjunta de la empresa, pero estar descentralizados.

Los organigramas no carecen de interés, constituyen una forma de comunicación. Cuando hay alguna duda sobre quién depende de quién, se puede recurrir a la colaboración para resolverla.

Las empresas de mayor tamaño, frecuentemente van más allá del simple trazado y elaboración de un organigrama. Dichas empresas elaboran manuales de organización que definen las relaciones entre los departamentos y las funciones específicas de cada puesto.

La ventaja de un organigrama es que ayuda a definir las rela-

ciones organizacionales, estructurando la autoridad y las relaciones de responsabilidad, las obligaciones, funciones, canales de comunicación y los niveles jerárquicos, evitando conflictos entre los trabajadores.

Los organigramas son conocidos también como "gráficas o cartas de organización", y son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización.

En el libro "Fundamentos de Administración" de Lourdes Münch y José García, se hace la siguiente clasificación de los organigramas:

CUADRO 1.

Por su objeto

- + Estructurales. Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa.
- + Funcionales. Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
- + Especiales. Se destaca alguna característica.

Por su área

- + Generales. Presentan toda la organización; se llaman también cartas maestras.
- + Departamentales. Representan la organización de un departamento o sección.

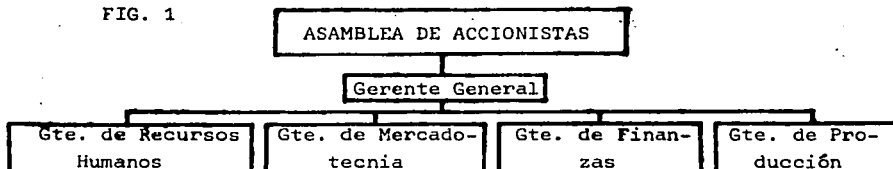
Por su contenido

- + Esquemáticos. Contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.
- + Analíticos. Más detallados y técnicos.

Las formas más comunes de representar los organigramas son:

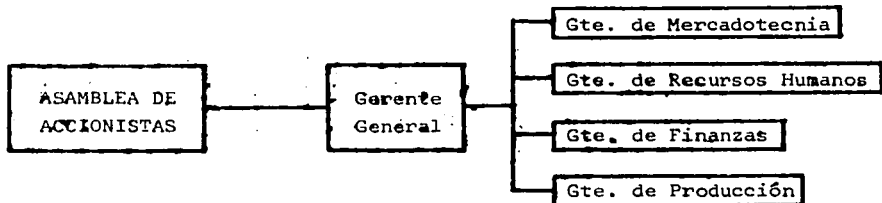
1) VERTICAL. En el que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo. (FIG. 1)

FIG. 1



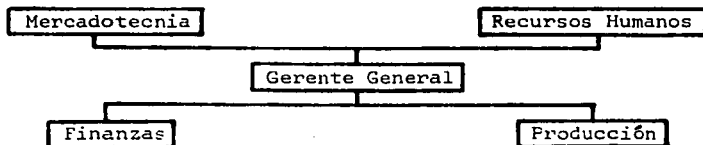
2) HORIZONTAL. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha. (FIG. 2)

FIG. 2



3) CIRCULAR. Donde los niveles jerárquicos se determinan desde el centro hasta la periferia. (FIG. 3)

FIG. 3



3.4.2 Manuales. Son documentos detallados (folletos, libros, carpetas, etc.), que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa, con el fin de orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano de la empresa.

Los manuales de acuerdo con su contenido, pueden ser:

a) De objetivos y políticas. Como su nombre lo indica, reúnen un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos y, a veces, de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas y a la agilización del proceso de toma de decisiones.

b) Departamentales. Sirven como guía para los empleados de un departamento o sección, orientándolos sobre los sistemas de trabajo.

Contienen:

- . Objetivos generales de la empresa, los del departamento que se trate y los de sus secciones básicas.
- . Políticas y normas generales de la empresa y del departamento correspondiente.
- . Carta de organización general y departamental.
- . Reglamentación de los aspectos de coordinación interdepartamental.
- . Análisis de puesto.
- . Gráficas de proceso y de flujo.

c) Interdepartamentales. Son similares en su contenido a los departamentales, aunque no siempre proporcionan la misma cantidad

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

de información.

- . Comprenden a todos los departamentos de la organización y describen los procedimientos y relaciones que abarcan dichos departamentos.

d) De bienvenida. Suelen recoger todo lo que interesa conocer al empleado en general, sobre todo, al ingresar en la empresa. Este documento puede tener la forma de un folleto o cualquier otra, contiene, entre otros datos:

- . Historia de la organización.
- . Sus objetivos.
- . Horarios, días y lugar de pago.
- . Artículos que fabrican o servicios que prestan.
- . Estructura organizacional.
- . Política de personal.
- . Prestaciones.
- . Ubicación de servicios generales.
- . Reglamento interior de trabajo.
- . Ubicación de los diferentes departamentos de la compañía.

e) De organización. Explican los detalles más importantes de la organización, generalmente incluyen:

- . Finalidad de cada elemento de la organización (objetivos generales)

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- . Declaración de funciones.
- . Glosario de términos administrativos utilizados.
- . Políticas generales.
- . Nombres de áreas o departamentos y puestos, su relación entre cada uno.
- . Procedimientos de organización.
- . Responsabilidades de los altos niveles.
- . Funciones.
- . Cartas de organización.
- . Descripción de puestos.
- . Descripción de actividades.
- . Introducción y objetivos del manual.
- . Historia de la empresa.
- . Organigrama.
- . Reglas de coordinación interdepartamental.

f) De procedimientos. Incluye todos los pasos a seguir en una actividad determinada, pueden referirse a procesos productivos, administrativos, contables, etc. Muestran los objetivos del procedimiento, cómo están dirigidos, para quién están dirigidos, campo de aplicación, cómo están regidos, formas, diagramas, mención de material y equipo de uso.

g) De contenido múltiple. Es una combinación de dos o más ti-

pos de manuales y sirven de información para todos los empleados de la empresa.

h) De técnicas. Contiene la descripción de las técnicas que van a ser utilizadas en los distintos departamentos, y

i) De puesto. Dentro de estos manuales se incluyen tanto el perfil como la descripción genérica y específica de las actividades a desarrollar en cada puesto, asimismo, las responsabilidades y relaciones con los demás.

"Estos manuales son de gran utilidad a la empresa, ya que:

- . Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- . Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- . Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican qué y cómo se deben hacer las tareas dentro de la empresa.
- . Son fuentes de información, pues muestran la organización de la empresa.
- . Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- . Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- . Reducen costos al incrementar la eficiencia". (8)

Para la correcta elaboración de un manual, se debe seguir una secuencia que cumpla la forma preestablecida:

En primer lugar, el contenido debe dividirse de acuerdo con una clasificación primaria de temas, lo cual se plasma en el índice.

(8) Münch Galindo, Lourdes y García Mtz., José, op. cit., pág 133.



La segunda parte la forman los objetivos y los antecedentes del manual, y la tercera parte es el contenido en sí del manual.

Cada sección deberá llevar la fecha en que se termine o corrija, se emita o quede vigente. Se debe incluir el nombre de las personas que intervinieron en la elaboración del manual. Debe llevar instrucciones para hacerlo más comprensible, tener una redacción clara, concisa y ordenada, y complementarse con gráficas.

3.4.3 Diagramas de procedimiento o de flujo. Se les conoce también como fluxogramas. George Terry los define como: "La representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consiste un procedimiento". (9)

Los diagramas de procedimientos permiten:

- a) Una simplificación del trabajo.
- b) Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física.
- c) Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso.
- d) Eliminar demoras.
- e) Una mejor distribución de la planta.

Existen varios tipos de diagramas de flujo:

- . Gráfica de flujo de operaciones.
- . Gráficas esquemáticas de flujo.

---

(9) Citado en Münch Galindo, Lourdes y García Mtz., José. op. cit. pág. 135.

- . Gráficas de ubicación de equipos.
- . Gráfica de flujo de formas.
- . Gráfica de distribución de formas.

Todos los diagramas o gráficas de flujo que se elaboren deberán contener los siguientes elementos:

- A) Encabezado.
- B) Unidades administrativas involucradas.
- C) Representación gráfica.

A. El encabezado en las gráficas de flujo deberán contener en la parte superior izquierda el logotipo de la empresa.

En la parte central el nombre completo del procedimiento que se está representando.

En la parte superior derecha deberá anotarse el nombre del área que desarrolló el procedimiento, si se trata de un procedimiento interno.

B. Unidades administrativas involucradas. Se anotarán los nombres de todas las unidades administrativas que en alguna forma estén involucradas con el procedimiento.

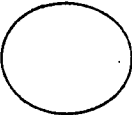
C. Representación gráfica. Para su realización se utilizarán los signos convencionales de las gráficas, los cuales se habrán estandarizado con anterioridad.

Por supuesto, los símbolos estandarizados no cubren totalmente las necesidades de representación de un procedimiento, dando por consecuencia la utilización de algunos símbolos más que sean de uso

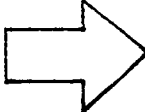
exclusivo de la empresa o de uso común.

SIMBOLOGIA. En los diagramas de procedimientos se utilizan los símbolos estandarizados por la American Society of Mechanical Engineers, y son los conocidos como OTIDA:


CUADRO 2.




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




Transporte. Consistente en mover de un lugar a otro.



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



Demora o Espera. Se le llama también almacenamiento o archivo temporal y como su nombre lo indica, es cuando algo permanece ocioso en espera de que algo suceda.



Almacenamiento. Tiene carácter definitivo y es cuando se almacena o archiva algo permanentemente.

Para formular el diagrama de flujo o procedimientos se deben seguir los siguientes pasos:

1. Hacer la hoja respectiva, que en su encabezado contendrá datos de identificación del proceso, tales como el nombre del mismo, departamento, sección donde se inicia y donde se acaba, fecha de elaboración, ejemplo (FIG. 4):

FIG. 4

Resumen	Actual		Propuesto		Mejora	
	No.	Mins.	No.	Mins.	No.	Mins.
Operaciones						
Inspección						
Transportes						
Demoras						
Dist. Reco- rrida		Mts.		Mts.		Mts.

Nombre del proceso: \_\_\_\_\_  
 Depto.: \_\_\_\_\_ Seccs.: \_\_\_\_\_  
 Hombre                      Forma                      Trámite  
 Iniciado en: \_\_\_\_\_  
 Terminado en: \_\_\_\_\_  
 Hecho por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

+ FUENTE: Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas, 1a. parte, pág. 183.

FIG. 5

No.	Empleado	Descripción	Símbolos					Distrib. en mts.	Tiempo en minutos	Observa- ciones
			O	T	I	D	A			

+ FUENTE: Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas, 1a. parte, pág. 183.

2. El cuerpo de esta hoja (FIG. 5), consta de 5 columnas para

los símbolos, otra para descripción breve del trámite, otras 2 para anotar las distancias de transporte y los minutos de demora por almacenamiento y otra, finalmente, para observaciones.

3. Se anota, ante todo, la descripción de los diversos pasos que comprende el proceso, y se marcan puntos en las columnas de los símbolos correspondientes, uniéndolos con una línea bien perceptible.

4. Cuando el proceso se ha terminado de describir, se obtienen los totales de operaciones, transporte, inspección y demoras, así como de los metros recorridos y el tiempo perdido en almacenamiento y demoras.

5. Estos totales indican en cierto modo, el tipo de acción que conviene tomar.

6. Hay todavía necesidad de hacer un análisis más profundo, para lo cual se deben hacer las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué se puede eliminar?
- b) ¿Qué se puede combinar?
- c) ¿Qué se puede redistribuir?
- d) ¿Qué operaciones se pueden mejorar?

Para resolver estos cuestionamientos existen adicionalmente otras técnicas.

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

Sirve para analizar el trabajo que realizan los grupos de cinco y hasta quince personas.

Tiene muchas ventajas, ya que define la naturaleza de los tra-

bajadores y de los departamentos a que corresponden; elimina la duplicidad e ineficiencia en el desarrollo del trabajo; normaliza y estandariza procedimientos; "distribuye" adecuadamente las cargas de trabajo, y evita fugas de responsabilidad, delimitando funciones.

Para la formulación de una carta de distribución de trabajo, primero se elabora una lista de los deberes o actividades que realiza cada persona, y otra de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección, después se vacían dichas listas en la forma de carta de distribución de actividades (FIG. 6) y se complementa la información con la observación y la entrevista de cada integrante. Se suman verticalmente las horas de cada actividad y las correspondientes a cada persona. Una vez terminado, se analiza el cuadro para saber las posibles mejoras, cambios, redistribuciones, etc., y con los cambios sugeridos se elabora un nuevo cuadro.

FIG. 6

LISTA DE ACTIVIDADES					
<b>Instrucciones:</b> 1) Escriba con claridad cada tarea, enumerándola. 2) Principie con la tarea de mayor frecuencia. 3) Describa cada tarea. 4) Anote el tiempo que ocupa en desarrollar la tarea.	Nombre del empleado:				
	Puesto:				
	Nombre del supervisor:				
	Fecha:				
	Aprobada por:				
	Puesto:				
Frecuencia:					
Núm. Lista de Trabajos.	Día	Semana	Mes	Año	Otros

+ FUENTE: Münch Galindo, Lourdes y García Mtz., José. Fundamentos de Administración, pág. 138.

3.4.5 Análisis de puesto. Es una técnica en la que se clasifican detalladamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe tener el aspirante o la persona que ocupe dicho puesto.

Los objetivos primordiales de la técnica, son:

1. Mejorar los sistemas de trabajo.
2. Delimitar funciones y responsabilidades.
3. Evitar fugas de autoridad y responsabilidad.
4. Fundamentar programas de entrenamiento.
5. Retribuir adecuadamente al personal.
6. Mejorar la selección del personal.

El análisis de puesto contiene:

A) Descripción del puesto. Consiste en la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, se integra por:

- a) El encabezado o identificación:
  - . Título (nombre del puesto)
  - . Ubicación (dentro de qué departamento se encuentra)
  - . Instrumental.
  - . Jerarquía (con respecto al organigrama)

b) Descripción genérica. Es la definición breve y precisa del puesto.

c) Descripción específica. Detalle de las actividades que se realizan en el puesto.

B) Especificación del puesto. Enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto.

- a) Escolaridad.
- b) Físicos, legales, mentales y de personalidad.
- c) Esfuerzo.
- d) Responsabilidad.
- e) Condiciones de trabajo.

### 3.5 PROCESO DE ORGANIZACION.

Es la serie de etapas o pasos necesarios para llevar a cabo la organización de un grupo social. Comprende dos etapas básicas:

- 1. División del trabajo.
- 2. Coordinación.

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

Para dividir el trabajo, es necesario tomar en cuenta los siguientes pasos:

- A. Jerarquización.
- B. Departamentalización.
- C. Descripción de funciones, actividades y obligaciones.



3.5.1.1 Jerarquización. La palabra jerarquía proviene del griego hierarjes (jerarca), que significa superior y principal dentro de la jerarquía eclesiástica.

Este término fue empleado, originalmente, para describir el sistema de gobierno de la Iglesia, que constaba de sacerdotes escalonados en grados.

Desde el punto de vista administrativo, jerarquización se entiende como "la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia". (10)

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa, por medio del establecimiento de centros de autoridad (comunicación) que se relacionen entre sí con precisión.

REGLAS:

Su observancia es indispensable cuando se jerarquiza:

+ Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser mínimos e indispensables.

+ Se debe definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o staff) de cada nivel.

3.5.1.2 Departamentalización. Siempre hay un límite en el número de actividades que un individuo puede desempeñar por sí solo o a las cuales puede supervisar, por lo tanto, tarde o temprano las personas que se encuentran en un nivel intermedio se ven obligadas a delegar responsabilidad en aquéllos que se encuentran en un nivel

---

(10) Ibidem, pág. 117.

inferior al suyo.

A medida que las actividades que se desarrollan en una organización se vuelven más complejas, la organización tiende a crecer con rapidez hacia abajo y las actividades que se desarrollan en cada uno de los niveles sucesivos se complican enormemente.

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades, es decir, se agrupan las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

3.5.1.2.1 Secuencia de la departamentalización. Al departamentalizar es conveniente seguir los siguientes pasos:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades de cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.

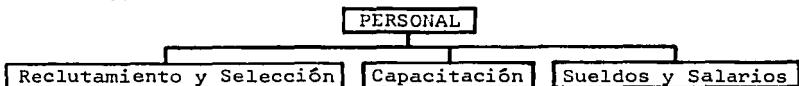
3.5.1.2.2 Tipos de departamentalización. Selección de una estructura. Para diseñar una organización se requiere la identificación de las condiciones, objetivos, estrategias, tecnologías y del medio ambiente, que son específicas para seleccionar el tipo de estructura.

La departamentalización se hace de acuerdo a la situación específica de cada empresa.

3.5.1.2.2.1 Organización funcional. La estructura funcional divide las unidades de manera que cada una de ellas contenga un conjunto de obligaciones y responsabilidades que no son similares. (Fig. 7)

Es común en las empresas industriales y consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal.

FIG. 7



VENTAJAS:

1) Concentran las habilidades en formas particularmente efectivas al orientar a las personas hacia una actividad especial; los especialistas funcionales son capaces de comprender más sus necesidades en el trabajo.

2) Esta estructura es recomendable cuando la superioridad del producto es crítica para la estrategia de la empresa.

3) Esta estructura puede funcionar bien cuando la mejor manera de lograr el trabajo en una organización es mediante una secuencia de tareas especializadas.

Pero funcionará bien sólo en tanto el medio ambiente perma-

nezca relativamente estable.

DESVENTAJAS:

1) Tienden a restar importancia a la cooperación entre departamentos.

2) En la medida en que la estrategia, la tecnología y el medio ambiente requieran de cooperación entre departamentos, mayor será la dificultad que presente una estructura formal.

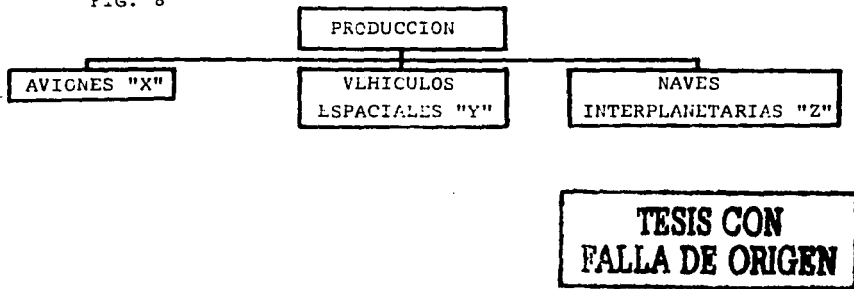
En cuanto surgen problemas que no encajan exactamente dentro de ningún departamento, los administradores encuentran que es difícil resolverlos.

3.5.1.2.2.2 Organización por productos. La estructura de organización por productos divide las unidades sobre la base de productos, proyectos o programas.

Es característica de las empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

Por ejemplo, es posible que el organigrama de una empresa aeroespacial importante tenga divisiones o departamentos para productos como el proyecto de aviones "X", el programa de vehículos espaciales "Y" y el proyecto de naves interplanetarias "Z". (Fig. 8)

FIG. 8



#### VENTAJAS:

1) El gerente del departamento de producción está orientado hacia las metas básicas de costo de producción, programas y utilidades en mayor medida que el gerente del departamento funcional, quien piensa en términos de costo, programas y desempeños de alguna actividad especializada como la de los ingenieros o investigadores de mercados.

2) Facilitan la innovación. Requiere de una cooperación estrecha y común entre diversos grupos que contribuyen al producto.

3) Esta estructura ofrece ventajas potenciales cuando se trata de enfrentar medios ambientes inestables. Aquí se incluye la inducción de mayor cooperación entre especialistas y la redituabilidad del producto, así como la flexibilidad, es decir, que se pueden unir o eliminar unidades organizacionales por producto, conforme sea necesario responder a los cambios en las condiciones.

4) En algunos casos, como en las industrias automovilísticas, las unidades de organización por producto tienen una mayor estabilidad y pueden existir debido a sus virtudes como centros de utilidad, más que por su capacidad notable de responder con velocidad a los cambios de condiciones del medio ambiente.

#### DESVENTAJAS:

1) Cuando la inestabilidad caracteriza a una industria, los trabajadores que estén en ella sienten miedo y ansiedad con respecto a sus trabajos. Estos trabajadores están más inseguros por un posible desempleo. Asimismo, se ven mayormente frustrados por la ambigüedad, conflictos y múltiples niveles de administración, sintiendo menos lealtad hacia sus organizaciones que los subordinados de organizaciones funcionales.

2) Puede impedir la concentración de las experiencias de los

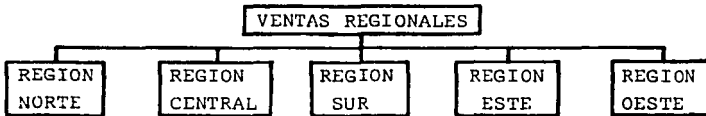
**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

especialistas de manera esencial. Esto se debe, a que, la capacidad de éstos se ve incrementada con frecuencia por la interacción con profesionistas similares.

3.5.1.2.2.3 Organización geográfica o territorial. La estructura de organización geográficamente basada, divide las unidades en términos de territorio. Este tipo de departamentalización proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente y/o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes.

Se utiliza principalmente en el área de ventas. (Fig. 9)

FIG. 9



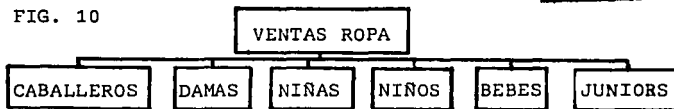
VENTAJAS:

- 1) Puede fijar la responsabilidad por las utilidades en una sola unidad de negocios.
- 2) Cuando varían las condiciones locales o regionales se pueden aprovechar éstas y diseñar un sistema de organización territorial.

3.5.1.2.2.4 Organización centrada en el cliente. Esta estructura divide las unidades de manera que cada una de ellas atienda a un cliente diferente, por lo general, se aplica en empresas comerciales, principalmente en los almacenes, aunque también puede utilizarse con base en determinado mercado. (Fig. 10)

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

FIG. 10



VENTAJA:

1) Ayuda a concentrar el conocimiento que se tiene de necesidades específicas y de canales de comercialización para detener el mayor provecho.

3.5.1.2.2.5 Organización por proceso o equipo. Al fabricar un producto, el proceso o el equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si reporta ventajas económicas, de eficiencia, ahorro de tiempo, etc., ya sea por la capacidad del equipo (Fig. 11), ahorro de manejo especial del mismo o porque el proceso lo requiera (Fig. 12).

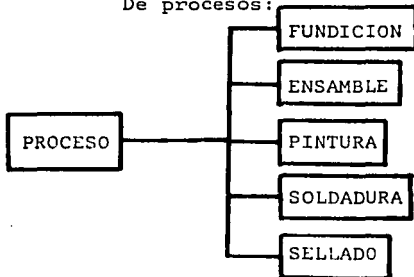
FIG. 11

De equipo:



FIG. 12

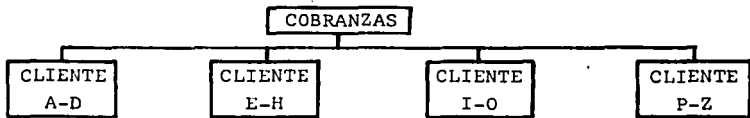
De procesos:



3.5.1.2.2.6 Organización por secuencia. Se utiliza por lo gene-

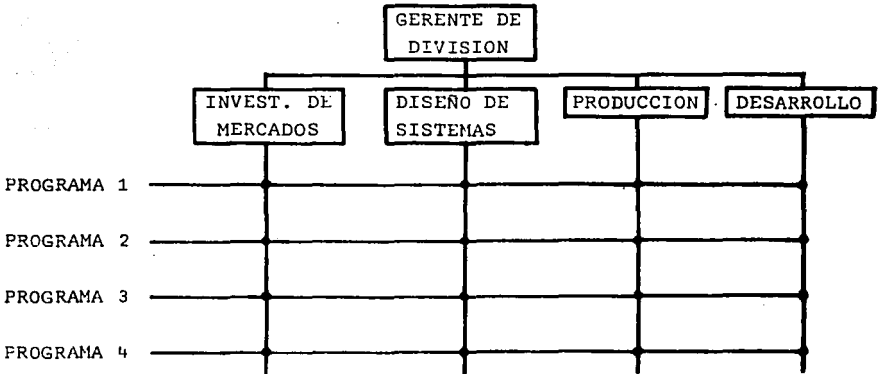
ral en niveles intermedios o inferiores. En muchas empresas, por razones técnicas o económicas, es necesario departamentalizar por secuencia alfabética (Fig. 13), numérica o de tiempo; así, una empresa productiva que trabaja sin interrupción puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos o, cuando se trata de labores que manejan una gran cantidad de números y/o letras, por ejemplo en el departamento de cobranzas.

FIG. 13



3.5.1.2.2.7 Organización matricial. Estructura funcional y de productos. Es una combinación de ambas. Comienza con una estructura funcional, en seguida, se sobrepone a la estructura original otra estructura organizada por productos o por clientes, igualmente se pueden combinar programas con departamentos encargados de los mismos. (Fig. 14)

FIG. 14



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**



Con este tipo de organización se asignan los empleados a un departamento funcional básico, y al mismo tiempo, se le asigna trabajo en un producto específico o para un cliente específico, de la misma forma se asigna el trabajo de cada programa al departamento correspondiente.

**VENTAJA:**

1) Obtener las ventajas de la estructura funcional y de productos (o clientes) y, al mismo tiempo, evitar las desventajas de ambas.

3.5.1.3 Descripción de funciones, actividades y obligaciones. Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. Esta es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo. La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución de trabajo o cuadro de distribución de actividades.

3.5.2 Coordinación. Surge de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

La coordinación es necesaria, debido a que, para la primera etapa del proceso de organización, se realiza la división del trabajo con todas sus ventajas inherentes, de ahí que se requiera de una coordinación que logre la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad y, asimismo, que se sincronicen.

La importancia de la coordinación se fundamenta en el princi-

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

pio de organización, el cual, en repetidas ocasiones ha sido ejemplificado con un equipo de balón pie (foot-ball), ya que de nada sirve tener excelentes jugadores especialistas en su área, y el haberseles asignado su posición en el equipo (división del trabajo), si no existe una sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes en el momento de desarrollarse el partido. Por más hábiles que sean individualmente los jugadores, sus esfuerzos serán nulos si no existe coordinación entre ellos.

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

La función básica de la coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social.

3.5.3 Tipología de la organización. Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social.

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

Los tipos de organización más usuales son:

- 1) Organización lineal o militar
- 2) Organización funcional o de Taylor
- 3) Organización lineo-funcional
- 4) Organización staff
- 5) Organización por comités

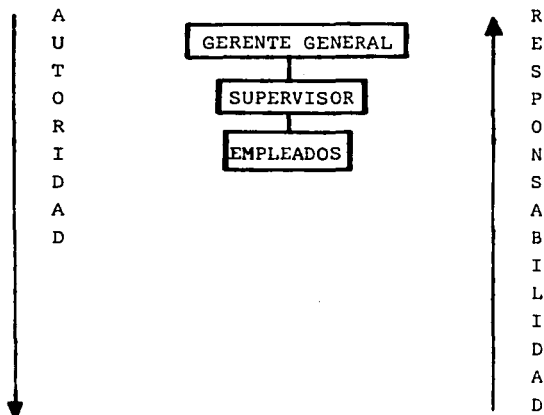
**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

3.5.3.1 LINEAL O MILITAR. Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, la cual toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

Es conocida como organización lineal o militar, ya que se utiliza en instituciones militares, siendo aconsejable también su aplicación en empresas pequeñas, pero en cambio, resulta ineficaz en las empresas grandes o de tamaño medio. La actividad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.

Las líneas de autoridad son directas, sin que incluyan actividades consultivas o auxiliares. Su forma es sencilla y bien definida, pero no prevé espacio o utilización de especialistas en sus equipos directivos.

FIG. 15



+ FUENTE: Münch Galindo, Lourdes y García Mtz., José. Fundamentos de Administración, pág. 124.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En la figura anterior (15), el supervisor recibe del Gerente General la autoridad y responsabilidad suficientes para lograr los objetivos.

De esta forma, cuando el Director quiera transmitir una orden a los obreros, tendrá que comunicarla primeramente al supervisor y conferir la suficiente autoridad para que éste la delegue a los obreros.

**VENTAJAS:**

1) Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.

2) Como existe una clara división entre autoridad y responsabilidad, no hay conflictos (de autoridad) ni fugas (de responsabilidad).

3) Es clara y sencilla.

4) Util en empresas pequeñas.

5) La disciplina es fácil de mantener.

6) Es más estable.

**DESVENTAJAS:**

1) Es rígida e inflexible.

2) La organización depende de hombres clave, no existiendo en ella el consejo de expertos, lo que origina trastornos.

3) No fomenta la especialización.

4) Los ejecutivos están sobrecargados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operaciones

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

simples.

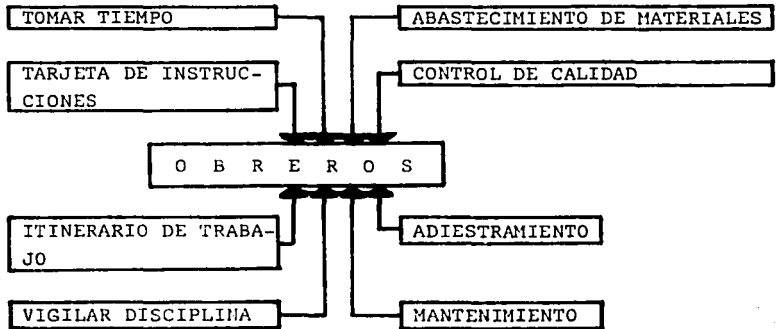
5) Los hombres clave tienen tanto trabajo, que a veces se encuentran muy cerca del derrumbe físico y/o mental; la pérdida de uno o varios de estos hombres anula toda la eficiencia de la empresa.

6) Se dificulta encontrar a un buen gerente, puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa.

7) Se le dedica muy poco tiempo a la planeación, investigación y control.

3.5.3.2 FUNCIONAL O DE TAYLOR. Se llama así, ya que su creador fue Federico Taylor, quien al notar que la organización lineal no propiciaba la especialización propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función. (FIG. 16)

FIG. 16



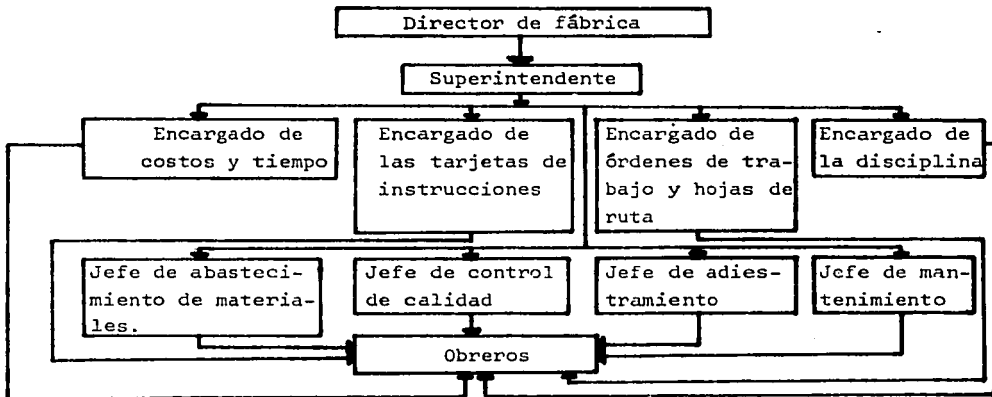
+ FUENTE: Op. cit., pág. 126

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

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

En el siguiente ejemplo se observa cómo los empleados del nivel superior se encargan de las funciones intelectuales y administrativas de la producción, mientras que los del nivel inferior vigilan la producción efectiva en el taller. (FIG. 17)

FIG. 17



VENTAJAS:

- 1) Mayor especialización.
- 2) Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- 3) La división del trabajo es planeada y no casual.
- 4) El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- 5) Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

DESVENTAJAS:

1) Dificultad para localizar y fijar la responsabilidad, afectando seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.

2) Se viola el principio de la unidad de mando, originando confusión y conflictos.

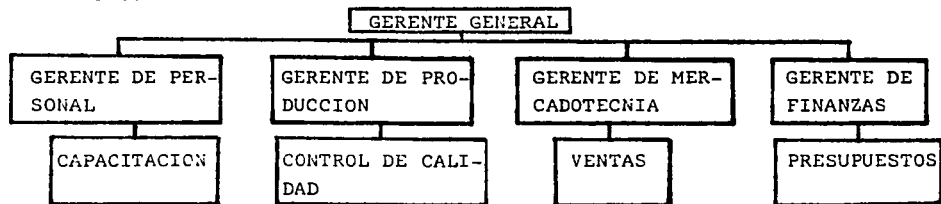
3) Al no existir una clara definición de la autoridad da lugar a fricciones entre los jefes.

3.5.3.3 ORGANIZACION LINEO-FUNCIONAL O LINEA-STAFF. En ésta, se combinan las dos anteriores, concentrando las ventajas y desechando las desventajas inherentes a cada una, de ahí que sea la más usual: (FIG. 18)

1) Se cumple el principio de cadena de mando, ya que en la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial.

2) De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

FIG. 18



Aquí se observa cómo el Gerente General debe seguir los canales de comunicación (lineal) adecuados para cada una de las áreas de actividad; asimismo cómo cada una de éstas conserva autoridad-respon-

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

sabilidad específica dentro de su especialidad, ejemplo: el departamento de mercadotecnia tiene plena autoridad sobre la sección de ventas.

**VENTAJAS:**

- 1) Se basa en la especialización previamente planificada.
- 2) Aporta a la gestión el conocimiento técnico de los técnicos.
- 3) Proporciona más oportunidades de ascenso profesional a los trabajadores de mayor capacidad en su oficio, ya que hay disponibles mayor cantidad de puestos de responsabilidad en la empresa.

**DESVENTAJAS:**

- 1) Puede haber confusión entre la relación que liga a los miembros del staff con los mandos clásicos.
- 2) El staff puede resultar ineficaz por falta de autoridad para llevar adelante sus recomendaciones.
- 3) Los supervisores "normales" pueden lamentarse de las actividades de los miembros del staff, sintiendo que el prestigio e influencia propios sufren por la presencia de tales especialistas.

3.5.3.4 ORGANIZACION STAFF. Surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

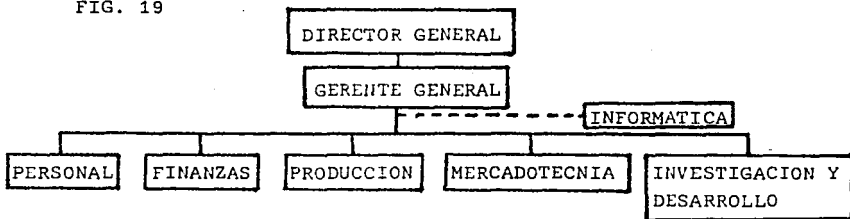
Este tipo de organización no tiene autoridad o poder para desarrollar sus decisiones. En la figura siguiente (19), se muestra un organigrama en el cual se ha colocado el departamento de informática a la derecha del nivel correspondiente. La autoridad staff se representa por medio de líneas punteadas, mientras que la autoridad lineal

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



se representa con línea continua.

FIG. 19



Generalmente, este tipo de organización no se da por sí sola, sino que existe combinado con los tipos de organización anteriormente citados y, por lo general, en empresas medianas o grandes.

**VENTAJAS:**

- 1) Logra que los conocimientos de los expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- 2) Hace posible el principio de la autoridad y responsabilidad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.
- 3) Se basa en la especialización previamente planificada.
- 4) Aporta a la gestión el conocimiento técnico de los expertos.

**DESVENTAJAS:**

- 1) Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producirse una confusión considerable en toda la organización.
- 2) Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.

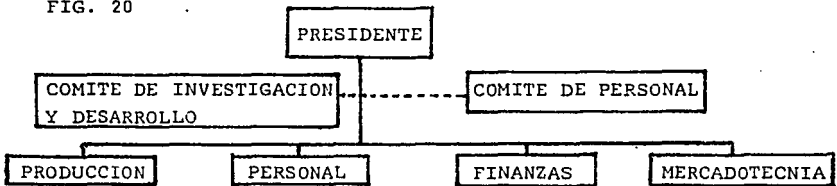
**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

3) Pueden existir fricciones con los departamentos de la organización lineal.

4) Los supervisores "normales" pueden quejarse de las actividades de los miembros del staff.

3.5.3.5 ORGANIZACION POR COMITES. Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan. (FIG. 20)

FIG. 20



Al igual que la organización staff, la organización por comités generalmente se da en combinación con otros tipos de organización.

Los comités más usuales son:

1. Directivo. Representa a los accionistas de una empresa que se encarga de deliberar y resolver los asuntos que surgen en la misma.
2. Ejecutivo. Es nombrado por el comité directivo, para que ejecute los acuerdos que ellos toman.
3. De vigilancia. Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
4. Consultivo. Integrado por especialistas, que por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**VENTAJAS:**

- 1) Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- 2) Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquélla sobre una persona solamente.
- 3) Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- 4) Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

**DESVENTAJAS:**

- 1) Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- 2) Una vez constituido un comité, es difícil disolverlo.
- 3) En ocasiones, los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

3.6 ESTRATEGIA Y DISEÑO DE PUESTOS.

El diseño de puestos individuales, al igual que la selección de estructuras de organización, debe ser dirigido por los objetivos y la estrategia de la organización. La estructura de los puestos, lo mismo que la de los departamentos, debe obedecer a la estrategia en la medida de lo posible.

Existen dos enfoques acerca del diseño de puestos. El primero, que es el que durante más tiempo y en mayor medida ha sido utilizado, hace hincapié en la eficiencia económica y tecnológica, la cual sostiene como la idea más importante distribuir el trabajo y el equipo en forma tan mecánica como sea posible y después simplemente ubicar

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

a las personas donde sea necesario. A través de esta lógica, "se diseña y se administra el trabajo de una manera que claramente subordina las necesidades y metas de las personas a las demandas y requerimientos de trabajo fijos", (11) se supone que las personas se adaptarán.

El segundo enfoque para el diseño de puestos considera explícitamente las necesidades innatas de las personas. Sopesa estos factores humanos junto con los tecnológicos. Este enfoque es más reciente e intenta diseñar puestos "... de manera que los empleados experimenten el trabajo como algo inherentemente significativo y sientan una responsabilidad personal por los resultados del trabajo y así reciban, sobre una base regular, información confiable sobre los resultados de sus actividades de trabajo". (12) Se supone que las personas tienden a sentirse bien cuando tienen un buen desempeño (y a sentirse mal cuando tienen un mal desempeño) en puestos que satisfacen estas condiciones y que estos sentimientos se convierten en un incentivo permanente de un buen desempeño.

Existen varios factores que deben ser analizados para el diseño de puestos.

3.6.1 Especialización. La característica más sobresaliente del enfoque tecnológico en el diseño de puestos es la especialización o división de trabajo. Adam Smith en 1776 describió las ventajas de la especialización con la fabricación de alfileres, en ese momento, no era la tecnología de la manufactura de alfileres lo que les interesaba, sino los enormes incrementos en productividad que se obtenían al dividir el trabajo en tareas pequeñas y especializadas.

En 1912, Frederick W. Taylor reiteraba los méritos de la especialización, sin embargo, la especialización tenía efectos sobre los trabajadores que fueron considerados como no animadores.

(11) Hampton, David R. Administración contemporánea, pág. 332

(12) Op. cit., pág. 333.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Los críticos actuales están también preocupados por los muchos efectos laterales que acompañan a un uso excesivo de la especialización en el diseño de puestos, ellos afirman que como resultado de privar a los puestos de su capacidad de proporcionar sentimientos compensatorios de logro, estima, habilidad, crecimiento, etc., los administradores han hecho que los trabajos sean menos satisfactorios y motivantes. Muchos trabajadores están enajenados y pueden ser menos productivos. Sus puestos les proporcionan pocas oportunidades de mostrar sus habilidades de nivel superior.

Por eso se argumenta que un diseño de puestos exclusivamente centrado en la tecnología y en la eficiencia puede implicar efectos psicológicos adversos y que éstos pueden dañar el desempeño de la organización tanto como el bienestar humano.

3.6.2 Satisfacción. En las últimas décadas, en los Estados Unidos, se han efectuado más de 2,000 estudios intentando investigar qué tan satisfechos se encuentran los empleados. Por lo regular, la mayoría, es decir, entre el 60 y el 90% se describen como satisfechos. Sin embargo, la impresión de que existe tanta satisfacción puede ser engañosa, ya que el tipo de preguntas utilizadas en las encuestas son: "En general, ¿Diría usted que está satisfecho o insatisfecho del trabajo que realiza? (13). Con este tipo de preguntas no se puede investigar a fondo los sentimientos de los trabajadores.

Sin embargo, existen más evidencias sobre la falta de satisfacción en el trabajo. De acuerdo a un estudio de maestría elaborado en la Universidad de Cambridge: "FEW WORK IN AMERICA. Report of a special task force" (14) to the Secretary of Health Education and Welfare, se especifican los porcentajes en grupos ocupacionales que escogerían nuevamente un trabajo similar, la pregunta era: "¿En qué tipo de trabajo le gustaría participar si pudiera empezar de nuevo?". (15)

(13) Hampton, David R. Administración contemporánea, pág. 335.

(14) Op. cit., pág. 336.

(15) Ibidem., pág. 338.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

En general, conforme más rutinario y de menos posición es el trabajo, mayor es el porcentaje de trabajadores que preferirían otra clase de trabajo, por lo que se deduce la insatisfacción en su trabajo actual.

Otras evidencias señalan una diversidad aún mayor de los patrones de satisfacción en el trabajo, de esta forma, y en base a las investigaciones realizadas, se puede concluir la satisfacción en el trabajo de acuerdo a tres puntos:

En primer lugar, existen millones de personas que no están satisfechas con su trabajo. En segundo lugar, las personas que tienen los puestos más interesantes y desafiantes con frecuencia están más satisfechos con su trabajo que las personas que tienen trabajos rutinarios y repetitivos. Tercero, las diferencias entre personas, grupos y condiciones circundantes pueden significar diferencias en satisfacción con puestos comparables.

La satisfacción, independientemente de su nivel, es sólo un elemento de una red de variables interrelacionadas.

Ahora se le ha dado una nueva perspectiva al diseño de puestos, este nuevo enfoque considera tanto los factores psicológicos como los tecnológicos. Reconoce que los administradores desean obtener una serie de resultados en el trabajo por parte de sus empleados.

Estos resultados incluyen:

- 1) Una alta motivación interna dentro del trabajo.
- 2) Un desempeño de alta calidad en el trabajo.
- 3) Una gran satisfacción en el trabajo.
- 4) Ausentismo y rotación bajos.

Este nuevo enfoque para el diseño de puestos propone la teoría

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

de que se aumentan las probabilidades de obtener estos resultados personales y de trabajo, si están presentes tres "estados psicológicos críticos" en las personas que desempeñen el trabajo, y son:

1. De acuerdo a sus valores, el empleado percibe su trabajo como significativo y valioso.
2. El empleado se siente responsable por los resultados del trabajo.
3. El empleado sabe los resultados que se obtienen por efectuar el trabajo.

Para la medición de las características de los puestos, las investigaciones de J. Richard Hackman y Greg R. Oldham han abarcado cinco "dimensiones básicas de los puestos", las cuales son:

1. Variedad de habilidades. El número y diversidad de habilidades requeridas para llevar a cabo el trabajo.
2. Identidad de la tarea. La medida en que el puesto implica terminar una unidad completa y reconocible de trabajo.
3. Importancia de la tarea. La cantidad de impacto reconocible que el puesto tiene sobre otras personas.
4. Autonomía. La cantidad de independencia y discreción que el empleado tiene para planear y llevar a cabo el trabajo.
5. Retroalimentación. La cantidad de información que reciben las personas que llevan a cabo el trabajo y que les dice qué tan efectivos han sido sus esfuerzos para la obtención de resultados.

3.6.3 Necesidad de crecimiento. La necesidad de crecimiento de los empleados se refiere a las necesidades de nivel superior mencionadas por Maslow, haciendo hincapié en la necesidad de desarrollar el potencial creativo y productivo de cada individuo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las personas que tienen fuertes necesidades de crecimiento experimentan un mayor sentimiento de responsabilidad que las personas con necesidades de crecimiento débiles. Conforme más fuertes son sus necesidades de crecimiento, más fuertemente responderán sus sentimientos y conductas a aumentos en las características del puesto y a los estados psicológicos. Esta perspectiva del diseño de puestos considera que, comenzando con las características objetivas de los puestos, muestra la influencia de éstos sobre los estados psicológicos y sentimientos de los empleados y, en su momento, muestra la influencia de sus sentimientos sobre la motivación, satisfacción, calidad del desempeño, ausentismo y rotación. También reconoce que las personas no reaccionan de la misma manera a cambios en las características objetivas de los puestos y tampoco tienen los mismos sentimientos acerca de su trabajo.

3.6.4 Enriquecimiento del puesto. Otra de las perspectivas del diseño de puestos es el enriquecimiento de puestos, que sostiene que los puestos no son lo suficientemente grandes para algunas personas. Así que el remedio que más frecuentemente se sugiere para esta condición es hacer que los puestos sean más amplios, es decir, más ricos.

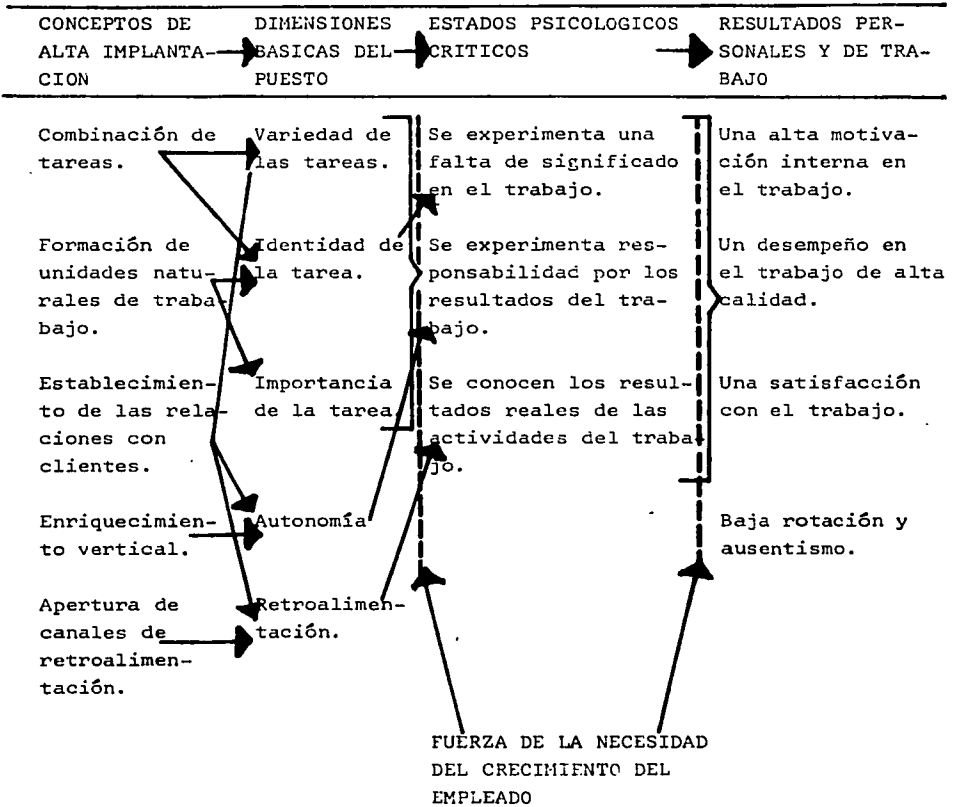
La idea de ampliar los puestos tanto horizontal como verticalmente, incorporando tareas variadas pero, en particular, incorporando más trabajo administrativo dentro de cada puesto.

La teoría de motivación e higiene de Herzberg proporciona un fundamento para este enfoque, argumentaba que los puestos privados de motivación por una especialización excesiva deben ser enriquecidos mediante el rediseño del trabajo para incluir estos motivadores. Cuando se enriquece, el trabajo mismo puede estimular a los empleados para lograr una mayor productividad.

3.6.5 Un enfoque sistemático. Hackman y sus asociados han desarrollado un modelo completo para el diseño de puestos. (FIG. 21)



FIG. 21



+ FUENTE: Hampton, David R. Administración contemporánea, pág. 345.

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

3.6.6 Los conceptos de implantación. Como se puede observar, cada uno de los conceptos de implantación de la Fig. 21 tiene algún impacto sobre una o más de las dimensiones básicas de los puestos:

. Combinación de tareas. Mientras que la Administración Científica o Taylorismo se concentraba en la división de los puestos en tareas especializadas más reducidas, el enriquecimiento de puestos recombina estas fracciones en módulos de trabajo de mayor tamaño y más integrados.

. Formación de unidades de trabajo naturales. Lo que constituye una unidad "natural" de trabajo es subjetivo, pero en el enriquecimiento de puestos por lo general resulta que implica combinar en forma sensible algunas partes funcionalmente especializadas de algún módulo distinto y más amplio de trabajo.

. Establecimiento de relaciones con clientes. La idea de proporcionar a cada puesto un "cliente" es en ese sentido, un objetivo importante del enriquecimiento de puestos. (El cliente puede encontrarse dentro o fuera de la organización).

. Carga vertical. El empleo cuyo puesto es enriquecido verticalmente recibe mayor autoridad, responsabilidad y discreción para la planificación, organización y control de su propio trabajo.

. Apertura de canales de retroalimentación. La retroalimentación aumenta directamente el conocimiento de los resultados de las actividades de trabajo.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

C A P I T U L O I V .

"INVESTIGACION DE CAMPO".

4.1 Análisis del cuestionario.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

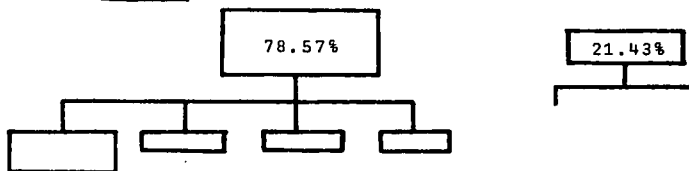
4.1.1 Texto de la pregunta.

¿Cuenta la agencia con organigrama?

4.1.1.1 Cuadro numérico y porcentual.

<u>CODIF.</u>	<u>RESP.</u>	<u># ENTREV.</u>	<u>%</u>
A	SI	11	78.57
B	NO	3	21.43
TOTAL:		14	100.00

4.1.1.2 Gráfica.



4.1.1.3 Análisis o interpretación.

La mayoría de las agencias utilizan un organigrama porque piensan que es un auxiliar para la jerarquización. De las que no lo utilizan, se puede decir, que es simplemente por ignorancia, ya que muchas de las personas que manejan estas empresas opinan que los organigramas carecen de importancia.

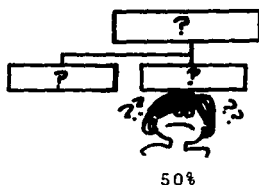
#### 4.1.2 Texto de la pregunta.

¿Es conocido por todo el personal de la empresa?

#### 4.1.2.1 Cuadro numérico y porcentual.

	<u>CODIF.</u>	<u>RESP.</u>	<u># ENTREV.</u>	<u>%</u>
	A	SI	4	28.57
	B	NO	7	50.00
TOTAL:		(FACTOR CONSTANTE= 14)	11	78.57

#### 4.1.2.2 Gráfica.



#### 4.1.2.3 Análisis o interpretación.

De las empresas que sí tienen organigrama, casi en la tercera parte del total de éstas los empleados no lo conocen, pero aún cuando no se les muestra gráficamente, éstos conocen a sus superiores y a sus subordinados. Lo anterior no significa que aún sin mostrar el organigrama se cumpla con la función primordial de éste, que es el de revelar los niveles jerárquicos, canales de comunicación y la división de funciones, sino que se conocen por medio de la comunicación formal o informal.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

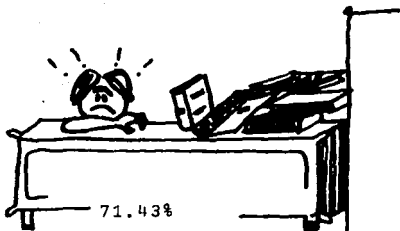
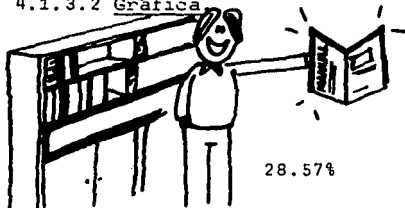
4.1.3 Texto de la pregunta.

¿Existe en su empresa algún manual?

4.1.3.1 Cuadro numérico y porcentual.

	<u>CODIF.</u>	<u>RESP.</u>	<u># ENTREV.</u>	<u>%</u>
	A	SI	4	28.57
	B	NO	10	71.43
TOTAL:			14	100.00

4.1.3.2 Gráfica



4.1.3.3 Análisis o interpretación.

En la mayor parte de las empresas no se cuenta con ningún manual, esto se debe principalmente a que no saben la utilidad de éstos y, en algunos casos, ni los conocen.

En las empresas donde se utiliza alguno se pidió que lo mostraran, en tres empresas pusieron pretextos de que en ese momento no los tenían consigo, y en el otro caso, en el que sí se tenía el manual en su poder, no reúne ni las más mínimas características que posee un manual de ese tipo.

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

4.1.4 Texto de la pregunta.

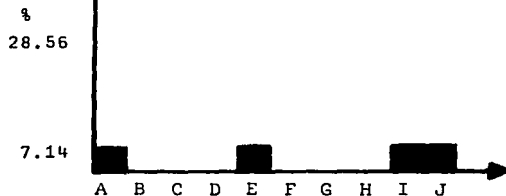
¿De qué tipo?

4.1.4.1 Cuadro numérico y porcentual.

<u>CODIF.</u>	<u>RESP.</u>	<u># ENTREV.</u>	<u>%</u>
A	Organización	1	7.14
B	De políticas	0	0
C	Departamentales	0	0
D	Interdepartamental	0	0
E	De bienvenida	1	7.14
F	De procedimientos	0	0
G	De contenido múltiple	0	0
H	De técnicas	0	0
I	De puesto	1	7.14
J	Otro. ¿Cuál?	1	7.14
<b>TOTAL:</b>		<b>4</b>	<b>28.56</b>

(FACTOR CONSTANTE= 14)

4.1.4.2 Gráfica.



4.1.4.3 Análisis o interpretación.

En el sentido de la utilización de los manuales, es triste ver cómo de las cuatro empresas que los "utilizan", sólo una pudo mostrar su "manual" de "bienvenida", el cual no es más que una carta donde se habla de lo "emocionante" que es trabajar en esa empresa.

Además, las otras tres empresas que, se supone, cuentan con manuales de organización, de puesto y "empleados", pusieron muchos pretextos para no mostrar dichos manuales, por lo que se piensa en la posibilidad de que no existan.



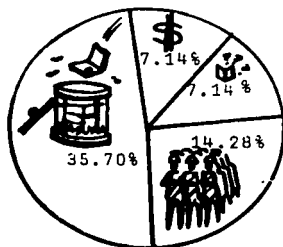
#### 4.1.5 Texto de la pregunta.

¿Cuáles son sus razones para no utilizar algún tipo de manual?

#### 4.1.5.1 Cuadro numérico y porcentual.

<u>CODIF.</u>	<u>RESP.</u>	<u># ENTREV.</u>	<u>%</u>
A	Porque resulta costoso y laborioso.	1	7.14
B	Porque es innecesario.	5	35.70
C	Causa rigidez o exceso en la reglamentación.	2	14.28
D	Otra. ¿Cuál?	<u>1</u>	<u>7.14</u>
TOTAL:	(FACTOR CONSTANTE= 14)	9	64.00

#### 5.1.5.2 Gráfica.



#### 4.1.5.3 Análisis o interpretación.

Entre las razones se mencionaron las desventajas comunes del uso de los manuales y se llegó a la conclusión de que lo juzgan innecesario, pero sin haber contado con uno en alguna ocasión (esto se sabe debido a que esta pregunta fue cruzada con otra que proporciona la información).

La única persona que había implantado en alguna ocasión un manual dijo que no había funcionado. Dicho manual había sido realizado por ella, hizo el favor de mostrarlo, pero no reunía las características que debería tener.

Además, se notó que las demás personas contestaron sin conocer siquiera lo que es un manual.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

4.1.6 Texto de la pregunta.

¿Ha implantado alguna vez un manual en su empresa?

4.1.6.1 Cuadro numérico y porcentual.

	<u>CODIF.</u>	<u>RESP.</u>	<u># ENTREV.</u>	<u>%</u>
	A	SI	1	7.142
	B	NO	9	64.00
<b>TOTAL:</b>		(FACTOR CONSTANTE= 14)	10	71.142

4.1.6.2 Gráfica.

A los empleados sabed:

7.142%



A los empleados sabed:

64%



4.1.6.3 Análisis o interpretación.

De las personas que contestaron que tenían alguna razón para no utilizar el manual, se les hizo esta pregunta, con lo que se demuestra que no pueden decir que sea incosteable, rígido o innecesario si nunca lo han empleado.

Además, al preguntarles por qué lo habían o no utilizado, la persona que contestó afirmativamente indicó que cuando lo habían impuesto en su empresa nadie lo había tomado en cuenta, por lo que lo habían desechado pero, como se mencionó en el análisis de la pregunta anterior, el manual no estaba elaborado correctamente, prestándose así a que no se le "tomara en cuenta"; en cambio, las que contestaron negativamente arguyen que como es una empresa muy pequeña no vale la pena gastar tiempo y dinero en su elaboración e implantación.

4.1.7 Texto de la pregunta.

¿Hay en la empresa algún analista y/o diseñador de puestos?

4.1.7.1 Cuadro numérico y porcentual.

	<u>CODIF.</u>	<u>RESP.</u>	<u># ENTREV.</u>	<u>%</u>
	A	SI	0	0
	B	NO	14	100
TOTAL:			14	100

4.1.7.2 Gráfica.



100%

4.1.7.3 Análisis o interpretación.

Al efectuar esta pregunta, automáticamente preguntaban los entrevistados, y, ¿Para qué?, así que se les explicaba en qué consiste sin obtener resultados afirmativos, por el contrario, al saber de qué se trataba cada uno de éstos decían que no tenía utilidad porque eso "cualquiera lo puede hacer".

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

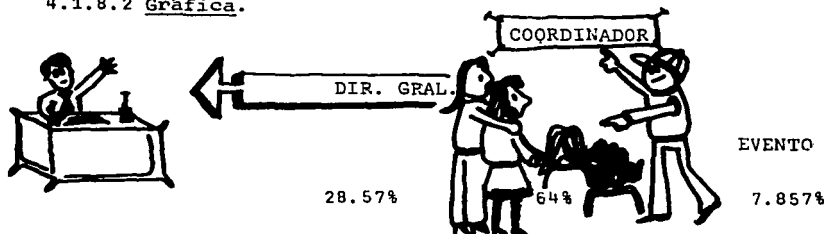
4.1.8 Texto de la pregunta.

¿Quién determina las funciones de cada empleado?

4.1.8.1 Cuadro numérico y porcentual.

CODIF.	RESP.	# ENTREV.	%
A	Director General	4	28.57
B	Coordinador de área	9	64.00
C	Otro. ¿Quién?	1	7.857
TOTAL:		14	100.00

4.1.8.2 Gráfica.



4.1.8.3 Análisis o interpretación.

De las personas que determinan las funciones, la mejor opción es la del coordinador de área, ya que conoce mejor lo que cada persona debe hacer.

En cuanto a la determinación de funciones que pueda hacer el Director General, se puede decir que realmente es aconsejable que lo haga en los casos de los coordinadores, ya que la visión que tiene es "general" de la empresa, por lo que no puede fijar con detalle las funciones de cada uno de los empleados.

Respecto a la persona que contestó que quien determinaba las funciones era "el evento", esta respuesta no está muy dentro de la realidad, ya que, en primer lugar, el evento no es una persona sino una actividad, por lo que no puede determinar funciones por sí mismo sino que sólo puede influir por el tipo de evento que éste sea.

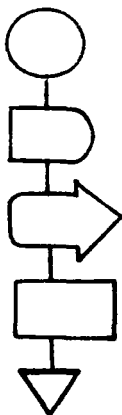
#### 4.1.9 Texto de la pregunta.

¿Utilizan en la empresa algún diagrama de flujo?

#### 4.1.9.1 Cuadro numérico y porcentual.

	<u>CODIF.</u>	<u>RESP.</u>	<u># ENTREV.</u>	<u>%</u>
	A	SI	0	0
	B	NO	<u>14</u>	<u>100</u>
TOTAL:			14	100

#### 4.1.9.2 Gráfica.



#### 4.1.9.3 Análisis o interpretación.

Con respecto a los diagramas de flujo, en primer lugar, nadie conoce de qué se trata, ni para qué sirve, por lo que se explicaba a cada uno de los entrevistados, tanto su utilidad como su representación gráfica.

Esta técnica, realmente no tiene gran utilidad para estas agencias, ya que se utiliza principalmente en empresas productoras y no de prestación de servicios.

4.1.10 Texto de la pregunta.

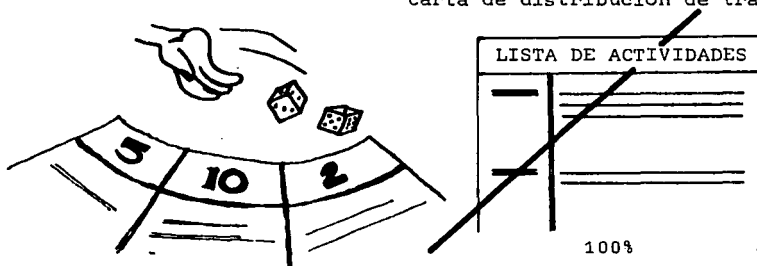
¿Existen cartas de distribución de trabajo?

4.1.10.1 Cuadro numérico y porcentual.

	<u>CODIF.</u>	<u>RESP.</u>	<u># ENTREV.</u>	<u>%</u>
	A	SI	0	0
	B	NO	14	100
TOTAL:			14	100

4.1.10.2 Gráfica.

Carta de distribución de trabajo



4.1.10.3 Análisis o interpretación.

Esta técnica también es completamente desconocida por todos los entrevistados. La mayoría opinó que su uso era innecesario y su elaboración sumamente inútil, ya que siempre cambian las actividades a realizar, pero en este sentido estoy en desacuerdo, ya que las actividades básicas para los eventos son las mismas.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

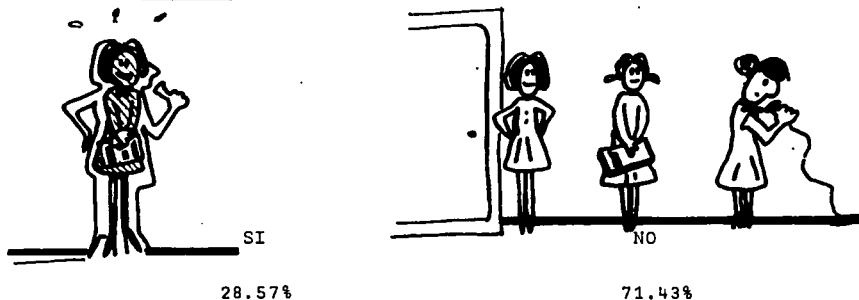
## 4.1.11 Texto de la pregunta.

¿Ha notado usted o algún coordinador que los empleados dupli-  
quen funciones?

### 4.1.11.1 Cuadro numérico y porcentual.

	<u>CODIF.</u>	<u>RESP.</u>	<u># ENTREV.</u>	<u>%</u>
	A	SI	4	28.57
	E	NO	10	71.43
TOTAL:			14	100.00

### 4.1.11.2 Gráfica.



### 4.1.11.3 Análisis o interpretación.

Al responder a la pregunta se notó cierta incertidumbre por parte de muchos de los entrevistados, ya que no sabían qué contestar. La mayoría afirma que no hay duplicación de funciones; al cuestionarles a los que contestaron afirmativamente, se les preguntó en qué se basaban o cómo lo habían detectado, en la mayoría de las ocasiones se contestó que eran problemas causados por la falta de información a los empleados acerca de sus funciones específicas.

TEJES CON  
FALLA DE ORIGEN

4.1.12 Texto de la pregunta.

¿Sabe cada empleado cuáles son sus responsabilidades?

4.1.12.1 Cuadro numérico y porcentual.

	<u>CODIF.</u>	<u>RESP.</u>	<u># ENTREV.</u>	<u>%</u>
	A	SI	14	100
	B	NO	0	0
TOTAL:			14	100

4.1.12.2 Gráfica.



4.1.12.3 Análisis o interpretación.

Esta pregunta, de antemano se sabía que iba a ser contestada afirmativamente en su totalidad, pero, ¿Qué pasa con aquéllos que contestaron que notaban duplicidad de funciones?, esto quiere decir que todos "creen" conocer sus responsabilidades.

De aquí la importancia de un análisis de puestos, en el que se indique perfectamente bien, entre otras, las funciones a realizar con su respectiva responsabilidad, con el fin de evitar la duplicidad de funciones.



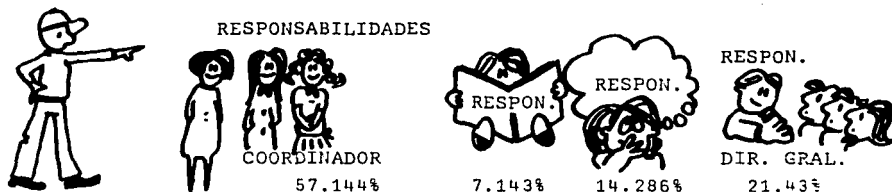
4.1.13 Texto de la pregunta.

¿Por qué medios saben de sus responsabilidades?

4.1.13.1 Cuadro numérico y porcentual.

<u>CODIF.</u>	<u>RESP.</u>	<u># ENTREV.</u>	<u>%</u>
A	El coordinador se las dice.	8	57.144
B	Por escrito.	1	7.143
C	Cada quien se las imagina.	2	14.29
D	Otro. ¿Cuál?	3	21.43
TOTAL:		14	100.00

4.1.13.2 Gráfica.



4.1.13.3 Análisis o interpretación.

Con esta pregunta se pueden presentar muchas dudas, entre otras, ésta: ¿Cómo es posible que cada quien conozca sus responsabilidades si se las imagina? Hubo también quien contestó en "OTRO": "Es personal sumamente preparado que no necesita quien le esté diciendo lo que tiene que hacer". Sin embargo, esta misma persona constestó que nota una duplicidad de funciones en sus empleados.

Lo más usual es que el coordinador sea el encargado de responsabilizar a cada uno de sus subordinados y puede que sea lo más correcto, ya que sólo alguien como él, con el conocimiento global y específico de su área, sepa qué es lo que realmente se necesita y cómo y quién lo debe hacer para lograr los objetivos del departamento.

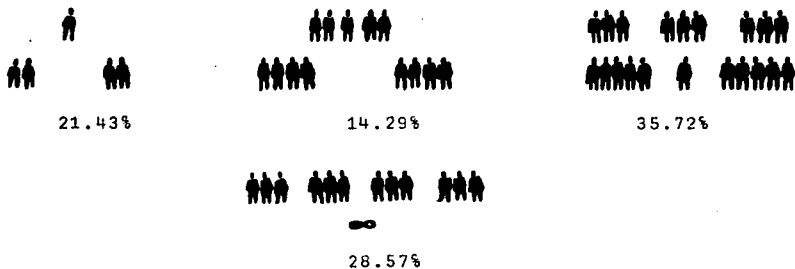
4.1.14 Texto de la pregunta.

¿Cuántos empleados tiene un coordinador bajo su responsabilidad?

4.1.14.1 Cuadro numérico y porcentual.

<u>CODIF.</u>	<u>RESP.</u>	<u># ENTREV.</u>	<u>%</u>
A	De 1 a 4	3	21.43
B	De 5 a 8	2	14.29
C	De 9 a 11	5	35.72
D	Más de 12	4	28.57
<b>TOTAL:</b>		<b>14</b>	<b>100.00</b>

4.1.14.2 Gráfica.



4.1.14.3 Análisis o interpretación.

Las empresas de este tipo consideran que la mejor forma de coordinación es la que incluye de 9 a 11 empleados, siguiéndole la clasificación de más de 12, y finalmente, de 1 a 8, donde se encuentra la otra tercera parte del 100% de los entrevistados.

Las razones por las que los coordinadores tienen a su cargo ese número de personas serán mencionadas en la pregunta siguiente.

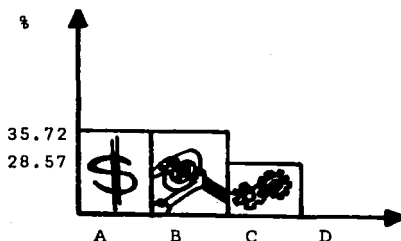
#### 4.1.15 Texto de la pregunta.

¿Qué criterios aplican para determinar el número de empleados subordinados a un coordinador?

#### 4.1.15.1 Cuadro numérico y porcentual.

<u>CODIF.</u>	<u>RESP.</u>	<u># ENTREV.</u>	<u>%</u>
A	Económico	5	35.72
B	De control	5	35.72
C	Funcionalidad	4	28.57
D	Otro. ¿Cuál?	0	0
<b>TOTAL:</b>		<b>14</b>	<b>100.00</b>

#### 4.1.15.2 Gráfica.



#### 4.1.15.3 Análisis o interpretación.

Muchas empresas, el primer factor que consideran para determinar el número de empleados es el económico, ya que opinan que cuando el presupuesto enviado al "cliente" va muy inflado por concepto de coordinadores, por lo regular son rechazados, por lo cual acostumbran emplear un mayor número de subordinados por coordinador.

El factor de control es muy importante. Cuando un evento requiere un absoluto "control", se requiere que los coordinadores, además de ser hábiles puedan ayudar a la solución de los problemas de todos sus subordinados, por lo que se aconseja que sean pocos, de 3 a 11. Y, finalmente, otro factor importante que muchas empresas man-

cionan es el de funcionalidad, dicen que tener un gran número de subordinados y coordinadores es bueno siempre que éstos sean capaces y hábiles para desempeñar sus metas y objetivos.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

4.1.16 Texto de la pregunta.

Si su agencia contara con una estructura organizacional,  
¿Cuál de estos problemas evitaría?

4.1.16.1 Cuadro numérico y porcentual.

<u>CODIF.</u>	<u>RESP.</u>	<u># ENTREV.</u>	<u>%</u>
A	Comunicación	14	99.99
B	Jerarquización	14	99.99
C	Autoridad	14	99.99
D	Duplicidad de funciones	14	99.99
E	Responsabilidad	14	99.99
F	Orden	14	99.99
G	Mejorar la prestación de servicios	14	99.99
H	Otro. ¿Cuál?	4	28.57
<b>TOTAL:</b>	<b>(FACTOR CONSTANTE= 14)</b>	<b>102</b>	<b>728.57</b>

4.1.16.2 Gráfica.



4.1.16.3 Análisis o interpretación.

La implantación de una estructura organizacional trae grandes beneficios, los cuales están perfectamente representados. Todas las

empresas están conscientes de que se evitarían muchos problemas de comunicación, jerarquización, autoridad, etc., y en cuatro empresas la respuesta fue mejorar la imagen, lo que hace pensar que con dicha estructura también aumentarían sus ingresos y mejorarían servicios.

Además, se nota algo de contradicción con algunas otras respuestas, todos los entrevistados contestaron que evitarían la duplicidad de funciones y anteriormente habían dicho que no notaban que este problema existiera dentro de su empresa.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

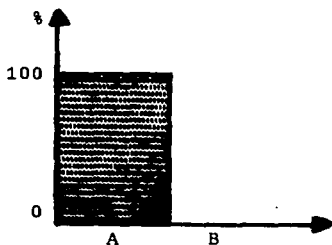
#### 4.1.17 Texto de la pregunta.

Si usted hubiera conocido antes estas técnicas o herramientas, y las ventajas y beneficios que traen consigo, ¿Cree usted que las hubiera implantado en su empresa?

##### 4.1.17.1 Cuadro numérico y porcentual.

	<u>CODIF.</u>	<u>RESP.</u>	<u># ENTREV.</u>	<u>%</u>
	A	SI	14	100
	B	NO	<u>0</u>	<u>0</u>
TOTAL:			14	100

##### 4.1.17.2 Gráfica.



##### 4.1.17.3 Análisis o interpretación.

Esta pregunta es clave, ya que se nota claramente que en las agencias existe disposición al cambio. Además, con el conocimiento de estas técnicas, es probable que las lleguen a implantar para el mejor funcionamiento de sus compañías.

Se han estudiado las ventajas de cada una de las técnicas de organización aplicables a estas empresas, y en base a su estudio, se han comentado con los dirigentes. Al contestar afirmativamente todos los entrevistados, trae consigo un resultado positivo de esta investigación, puesto que las catorce empresas más importantes de la Cd. de México, todas están dispuestas a utilizarlas.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

4.2 Comparación de los objetivos con los resultados.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



#### 4.2.1 Objetivo General.

+ Investigar si las agencias contratadoras de servicios de edecanes, intérpretes y traductores cuentan con una estructura organizacional y conocer la funcionalidad de ésta.

En base a los resultados obtenidos, se puede decir, que estas empresas son manejadas como empresas pequeñas y con una organización muy pobre.

En general, se notó que no existe una estructura sólida, ya sea porque son servicios eventuales o porque no se cuenta con un presupuesto para mantener dicha estructura. Esto solamente se debe a la mala administración, ya que no es "cara" como estiman los entrevistados, lo que sucede es que como ni siquiera conocen las herramientas que pueden utilizar, tienen miedo de implantarlas, aunque cuando se les preguntó si las implantarían, la mayoría contestó afirmativamente, lo que significa que no se utiliza por ignorancia.

#### 4.2.2 Objetivos específicos.

+ Saber si estas agencias conocen las técnicas o herramientas de organización, y hasta qué grado las aplican.

Para estas empresas la mayoría de las técnicas son desconocidas, y si llegan a aplicar alguna de éstas sólo lo hacen con base en la observación, por ejemplo, el organigrama que la mayoría mostró, en caso de existir algún staff, no era incluido como tal, sino que se consideraba como departamento, al cual se le anexaba, en algunos casos, una notita que decía "externo".

Por otro lado, las pocas empresas que cuentan con algún manual, no lo utilizan, y además, están mal elaborados, ya que no cuentan con la información necesaria para su correcto seguimiento.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

+ Saber si los edecanes, intérpretes y traductores conocen bien las funciones que deben desempeñar.

Realmente, no se puede decir que todos conocen perfectamente bien sus funciones, ya que como se notó en las respuestas del cuestionario, existen casos donde los empleados duplican funciones entre sí.

Lo que sí se puede asegurar, es que las funciones que realizan las hacen bien en cuanto su coordinador o supervisor les gira las instrucciones pertinentes y correspondientes al trabajo por realizar. Las instrucciones son proporcionadas por medio de la comunicación formal e/o informal.

+ Conocer las líneas de comunicación que siguen los trabajadores dentro de estas empresas y analizar si son las adecuadas.

Las líneas de comunicación que se siguen en la mayoría de las empresas son las adecuadas, ya que son coordinador-edecán o coordinador-intérprete o traductor, éstas son las idóneas, ya que el coordinador es el que conoce todo el funcionamiento de su departamento y los objetivos del mismo.

En algunas otras no tienen comunicación formal, sino que los empleados se enteran de lo que tienen que hacer porque algún compañero le platica de qué se trata, lo cual ocasiona problemas, ya que en ocasiones se distorsiona la información.

Y, finalmente, en algunas empresas la comunicación que se da en los niveles de los empleados es proporcionada por el Director General, haciendo a un lado a los coordinadores (en caso de existir), los cuales sólo sirven para revisar que todo funcione bien. Esta clase de comunicación no es la mejor, ya que el Director debe estar pendiente de otros asuntos de mayor importancia y debe delegar obligaciones.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

+ Establecer las ventajas y/o desventajas de la implantación y uso de los diagramas de flujo de actividades, cartas de distribución de trabajo, manual de organización, análisis de puesto y organigramas dentro de las agencias mencionadas.

En cuanto a los diagramas de flujo de actividades, se puede decir que su uso no es recomendable para las empresas de servicios, ya que éstos tienen una función primordial que es la de auxiliar en los procesos productivos.

Las cartas de distribución de trabajo sí podrían tener un uso en estas empresas, ya que lo básico en éstas es el listado de actividades a realizar, aunque como se mencionó anteriormente, tiene mayor utilidad en las empresas productoras de bienes.

Los manuales de organización son muy útiles para estas empresas, ya que incluyen toda la información necesaria para el correcto funcionamiento de éstas. La revisión y actualización del mismo se puede tomar como desventaja (como fue calificada por los entrevistados), pero si se elabora bien, no necesita hacerse una revisión constantemente.

Análisis de puesto. Sería conveniente tener un buen analista que compilara los datos y realizara los estudios necesarios para elaborar un análisis completo de las funciones que debe desempeñar cada empleado, este análisis tiene la ventaja de que puede ser elaborado por una persona que conozca el negocio y todas y cada una de las actividades del mismo. La única desventaja sería el costo que implicaría, aunque también puede ser considerado como inversión, ya que al momento de ingresar un empleado a la empresa conocería sus funciones. Además se podría buscar la forma de tener al analista únicamente como staff y solicitar su colaboración cuando se requiera.

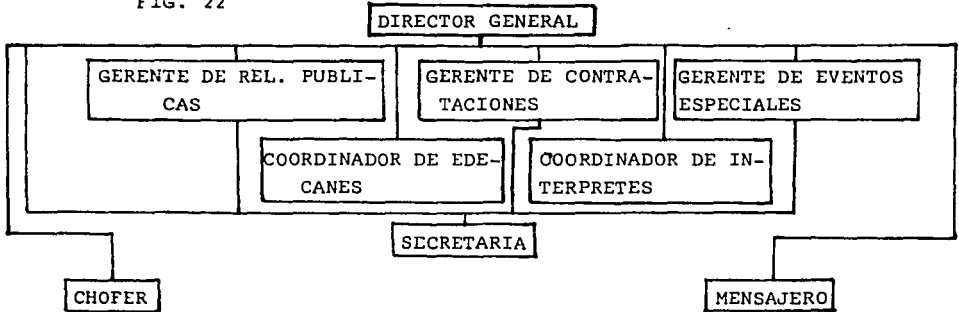
Organigramas. Como se mencionó anteriormente, la elaboración de un organigrama para este tipo de empresas es un auxiliar muy bueno, siempre y cuando sea conocido por los miembros de la organización. En estas empresas, existen dos tipos de organigramas:

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Fijos y Por Evento.

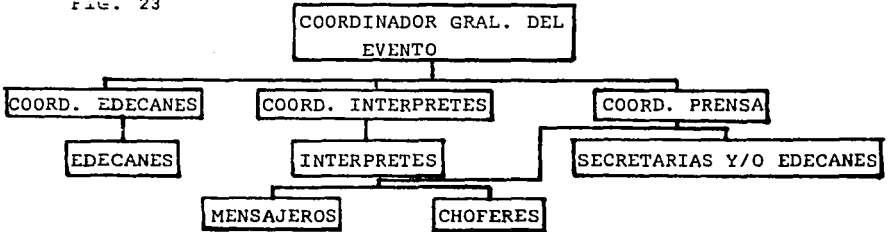
Los organigramas fijos son los que la empresa tiene regularmente, es decir, con el que cuenta en sus actividades diaras (Fig. 22)

FIG. 22



Los organigramas por eventos son, por ejemplo (Fig. 23):

FIG. 23



Existen varios tipos de organigramas por eventos, ya que varían según las necesidades del "evento".

De lo anterior se puede concluir que las desventajas de los organigramas por evento sería la modificación constante. La solución sería elaborar varios organigramas "por evento", para evitar dichas modificaciones, cada vez que se tenga que participar en un congreso o evento especial distinto.

4.3 Comparación de las hipótesis con los resultados.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

#### 4.3.1 Hipótesis General.

+ Si las agencias contratadoras de servicios de edecanes, intérpretes y traductores contaran con una adecuada estructura organizacional podrían evitar muchos problemas en la prestación de los servicios.

Esta hipótesis sí se puede comprobar, ya que al mencionar a cada uno de los entrevistados las ventajas de la implantación de las técnicas, opinaban que sería bueno contar con ellas como auxiliares, ya que los empleados conocerían mejor sus funciones y, por consecuencia, trabajarían más y mejor, prestando así servicios de mayor categoría.

#### 4.3.2 Hipótesis específicas.

+ Las agencias de este tipo no utilizan las técnicas de organización, excepto los organigramas.

Esta hipótesis también se comprueba, ya que ni siquiera tienen conocimiento de la existencia de dichas técnicas; en algunas empresas afirmaron que contaban con un manual, ya sea de organización, bienvenida, etc., lo cual no pudo ser comprobado por la falta de presentación física del documento. En cuanto a los organigramas, la mayoría de las agencias lo utilizan, por lo que también se comprueba esta hipótesis.

+ Si estas empresas contaran con una estructura organizacional idónea, los empleados conocerían bien sus funciones.

Esta hipótesis, también se puede comprobar, ya que sí existe una forma de comunicarle a los empleados qué es lo que deben hacer, cuándo y cómo hacerlo. Esto se da, lógicamente, por medio del análisis de puestos, o mediante un manual, ya sea de organización o de puesto.

Además, los dirigentes de estas empresas opinan que les evitaría problemas de comunicación, jerarquización, autoridad, duplicidad de

funciones, responsabilidad, orden, mejorarían los servicios que prestan y, además, mejorarían su imagen.

+ Si los directivos de estas agencias conocieran las ventajas y/o beneficios que puede proporcionar la implantación de las técnicas o herramientas de organización, las utilizarían.

Esta hipótesis fue comprobada en su totalidad, ya que al mencionarle a los directivos de estas agencias esas ventajas y beneficios que traen consigo la utilización de las técnicas de organización, contestaban que las implementarían en sus empresas.

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES.

Después de haber realizado la presente investigación y de haber comparado los objetivos e hipótesis con los resultados obtenidos, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Las empresas contratadoras de servicios de edecanes, intérpretes y traductores no cuentan con una estructura organizacional basada en los principios y técnicas del proceso de organización.

2. Estas, no conocen ni utilizan las técnicas o herramientas de organización, y las pocas que usan no están bien aplicadas a la empresa, excepto, en algunos casos, los organigramas.

3. Las edecanes, intérpretes y traductores, conocen bien sus funciones, pero en ocasiones, en especial las edecanes, duplican funciones por falta de información.

4. Las líneas de comunicación que siguen las edecanes son directamente con su coordinador, y en caso de no existir éste, se dirigen al Director.

5. Existen algunos inconvenientes en el uso y/o la implementación de los diagramas de flujo, ya que éstos se emplean esencialmente en industrias de transformación o producción, y como estas agencias son de servicios no los requieren ni necesitan.

6. En cuanto a las cartas de distribución de trabajo, manuales de organización, bienvenida, políticas, de objetivos, de puesto, análisis de puesto y organigramas, son de gran utilidad a estas empresas, ya que brindan una información muy completa de las actividades tanto de la empresa como del personal.

7. Las empresas que prestan los servicios mencionados, deberían contar con una estructura organizacional para poder evitar problemas de tipo administrativo y laboral.



8. Las ventajas que puede proporcionar la implementación de las herramientas, técnicas y principios de organización en las agencias mencionadas, son, entre otras, mejorar la prestación de los servicios en general, ya que cada persona conocerá mejor sus funciones y se concientizará de sus responsabilidades y de la autoridad que le corresponde.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

RECOMENDACIONES.

Para que las agencias contratadoras de servicios de edecanes, intérpretes y traductores puedan prestar mejores servicios, deberían centrar sus esfuerzos en establecer una estructura organizacional basada en los principios y técnicas de organización. Además, si contarán con una buena elaboración tanto de manuales, cartas de distribución de trabajo, como de análisis de puestos, se evitarían muchos días invertidos en la capacitación.

Lo ideal para las empresas de este tipo sería:

1) Contar con un organigrama permanente que permitiera a cada responsable, coordinar un área en especial, como por ejemplo: Buscar más clientes por medio de un coordinador de ventas, ya sea regional o por área determinada.

2) Implementar el uso de manuales, tanto de puesto, como de organización, bienvenida, objetivos y de políticas (que es tan importante para la imagen de estas empresas), en donde se mencione claramente las funciones y posición de cada empleado en la empresa.

3) Establecer un tramo de control que reúna tanto las necesidades económicas, como de eficiencia, control y funcionalidad de la empresa. Se puede utilizar la fórmula expuesta en el Capítulo Tercero para lograr una mayor confiabilidad.

4) Llevar a cabo el análisis de puesto por medio de un análisis que recopile la información requerida para cada puesto y efectúe un diseño de puestos, de acuerdo a las necesidades de crecimiento de cada empleado.

5) Establecer el tipo de organización que más le convenga a cada empresa y efectuar la divisionalización necesaria.

Si estas agencias quieren competir a nivel internacional, también les sería de gran ayuda que estuvieran bien organizadas para

que presten mejores servicios.

A estas empresas sólo les falta, para poder crecer, contar con la estructura que requieren.

Por otro lado, es muy importante considerar la delegación de funciones y de autoridad hacia los coordinadores y empleados en general, porque ¿Qué haría una empresa de este tipo en caso de tener un evento en la Ciudad de México, y otra en cualquier otro Estado de la República?, de aquí la importancia de contar con una excelente organización.

Finalmente, se puede decir, que para que estas empresas tengan el éxito adecuado, necesitan tener orden, seguir los objetivos planteados por la empresa y por cada departamento, y mantener un estricto control sobre sus empleados y eventos, es decir, estar organizados.

En base a los problemas analizados, por la falta de una estructura organizacional, se puede decir que en estas empresas el Lic. en Administración tiene un nuevo y amplio campo de trabajo, ya que como se observó en la presente investigación, es latente la falta de utilización de recursos (técnicas, principios, etc.) de organización, que ayudarían en gran parte a estas empresas a prestar mejores servicios y a contribuir a una sociedad más digna de sus habitantes, como lo requiere México.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

BIBLIOGRAFIA.

1. Münch Galindo, Lourdes y García Mtz., José.  
Fundamentos de Administración.  
Editorial Trillas, S.A.  
México, 1983.
2. Hicks, Herbert G.  
Administración de organizaciones, 2a. edición (1a. en Español)  
Cía. Editorial Continental, S.A.  
México, 1977.
3. Koontz/O'Donnell.  
Curso de Administración Moderna, 6ta. edición.  
Ed. Mc. Graw Hill.  
México, 1979.
4. Chiavenato, Idalberto.  
Introducción a la teoría general de la Administración.  
Ed. Mc. Graw Hill.  
Bogotá, Colombia, 1981.
5. Sisk, Henry L. y Sverdlik, Mario.  
Administración y gerencia de empresas.  
South-Western Publishing Co.  
Cincinnati, Ohio, U.S.A., 1979.
6. Thierauf, Robert J., Klekamp, Robert C. y Geeding Daniel W.  
Principios y aplicaciones de administración.  
Editorial Limusa, S.A.  
México, 1983.
7. Hampton, David R.  
Administración contemporánea, 2a. edición (1a. en Español)  
Ed. Mc. Graw Hill.  
México, 1983.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

8. Francis, Philip H.  
Principles of R & D Management.  
AMACOM.  
U.S.A., 1977.
9. Warren, Haynes W. y Massie, Joseph L.  
Dirección, Principios, Análisis, Casos.  
Ediciones Deusto.  
España, 1969.
10. Uyterhoever, Hugo E. R., Ackerman, Robert W. y Robenblum, John W.  
La estrategia y la organización.  
Editorial Diana, S.A.  
México, 1980.
11. Litterer, Joseph A.  
Análisis de las organizaciones.  
Editorial Limusa, S.A.  
México, 1979.
12. Brown, Warren B. y Moberg, Dennis J.  
Teoría de la organización y la administración. Enfoque integral.  
Editorial Limusa, S.A.  
México, 1983.
13. Fulmer, Robert M.  
Administración moderna.  
Editorial Diana, S.A.  
México, 1980.
14. Scanlan, Burt K.  
Principios de la dirección y conducta organizacional.  
Editorial Limusa, S.A.  
México, 1978.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

15. Newman, William H. y Warren, Kirby E.  
La dinámica administrativa, 2a. edición.  
Editorial Diana, S.A.  
México, 1984.
16. Koontz, Harold y Fulmer, Robert M.  
Introducción a la administración moderna.  
Nueva editorial Interamericana, S.A. de C.V.  
México, D.F., 1983.
17. Dessler, Gary.  
Organización y administración, enfoque situacional.  
Editorial Prentice-Hall International, Inc.  
Londres, 1979.
18. Reyes Ponce, Agustín.  
Administración de empresas. Teoría y práctica. 1a. parte, vigésima reimpresión.  
Editorial Limusa, S.A.  
México, 1982.
19. Reyes Ponce, Agustín.  
Administración de empresas. Teoría y práctica. 2a. parte, vigésima octava edición.  
Editorial Limusa, S.A.  
México, 1982.
20. Avila Flores, Ma. Elena.  
Los manuales de organización.  
Tesis profesional.  
Instituto Politécnico Nacional.  
México, 1978.
21. Proaño, Humberto.  
Estadística aplicada a la Mercadotecnia  
Editorial Diana.  
México, 1982.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**