

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA UNIDAD DE ORGANIZACION
Y SISTEMAS EN LA EMPRESA.

Seminario de Investigación Administrativa

**Que en opción al Grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P r e s e n t a n :

**ANGEL GONZALEZ BETANZOS
ELOY EUGENIO RAMOS MENDOZA**

Director de Seminario: L.A. Manuel Reza Monroy



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION:	1
CAPITULO I GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y SISTEMAS.	3
1.1. Orígen y desarrollo.	7
1.2. Principales denominaciones.	11
1.3. Que es la unidad de organización y - sistemas.	14
1.4. Su finalidad en la empresa.	16
CAPITULO II LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y SISTEMAS COMO SOPORTE EN EL DESARROLLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	18
2.1. La unidad de organización y sistemas y la previsión.	24
2.2. La unidad de organización y sistemas y la planeación	28
2.3. La unidad de organización y sistemas y la organización.	32
2.4. La unidad de organización y sistemas y la integración.	35
2.5. La unidad de organización y sistemas y la dirección.	40
2.6. La unidad de organización y sistemas y el control.	44

CAPITULO III	LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y SISTEMAS DENTRO DE LA EMPRESA.	49
3.1.	La ubicación de la unidad de organización y sistemas dentro de la estructura orgánica de la empresa.	52
3.2.	Principales funciones.	66
3.3.	Técnicas comunmente utilizadas	74
3.4.	Parámetros de evaluación en la actuación de la unidad de organización y sistemas.	81
CAPITULO IV	INVESTIGACION DE CAMPO. APLICACION DE LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y SISTEMAS EN EMPRESAS COMERCIALES INDUSTRIALES Y DE SERVICIO.	90
4.1.	Planteamiento del problema.	93
4.2.	Hipótesis.	96
4.3.	Muestreo y selección.	100
4.4.	Recolección de información.	106
4.5.	Interpretación de datos.	114
CONCLUSIONES:		123
BIBLIOGRAFIA:		127

INTRODUCCION

El objeto de este estudio es el de dar a conocer, cual es la situación de la Unidad de Organización y Sistemas, destacando las principales funciones, técnicas, modelos de organización y medio ambiente en el que se encuentra e importancia que tiene para las empresas, en las cuales participa.

El alcance de esta investigación va desde su origen, funcionamiento y medio ambiente, hasta las perspectivas de desarrollo que tiene en México con el objeto de proporcionar un conocimiento de los aspectos fundamentales, sobre la realidad de este tipo de unidades.

El perfil educativo que se le estructura al Licenciado en Administración durante la trayectoria escolar, cuyo objetivo es darle un conocimiento de la empresa, y en forma específica en cada una de las áreas funcionales que la integran, soportado con técnicas para el manejo profesional de cada una de estas áreas. A nuestro juicio, es la Unidad de Organización y Sistemas, la que fortalece a cualquier profesionista del área económica administrativa, y en especial al Licenciado en Administración, sobre el conocimiento de la empresa dada la gama de actividades en la que interviene dicha unidad; por lo que consideramos de suma importancia este tipo de investigación, ya que se antoja ideal, que como preambulo profesional, antes de

abordar cualquier especialidad, el Licenciado en Administración debiera participar en una unidad de este tipo.

Si con el presente estudio logramos sembrar interés por el conocimiento de las Unidades de Organización y Sistemas, y aún más en la participación en una de ellas, por compañeros de carrera; estaremos cumpliendo la mayor parte de nuestras inquietudes y de los objetivos para lo cual esta investigación fué realizada.

Sometemos pues, a consideración del Honorable Jurado y de su atinado juicio, el contenido de este estudio, con la meta principal de hacer una aportación a quienes estén interesados en ésta área, propia del Licenciado en Administración-

C A P I T U L O I

1. GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y SISTEMAS

La creciente dinámica del medio ambiente en que nos encontramos inmersos, sobre todo a partir de la 2a. guerra mundial, - ha dado como resultado que gran cantidad de estudiosos de las diferentes disciplinas de la ciencia se aboquen al estudio - más profundo, de áreas específicas, a efecto de conocer y - adaptar las situaciones cambiantes del medio en beneficio del hombre.

Dentro de la disciplina, económico - administrativa se han desarrollado esfuerzos por adecuar las empresas a los requerimientos del medio, cuyo cumplimiento es su finalidad y básicamente se dividen en:

<u>REQUERIMIENTOS</u>	<u>FINES</u>
INTERNOS ORGANIZACION FORMAL	La coordinación para hacerlo eficiente y eficazmente.
- Estructura	
- Procesos	
- Tecnología	
EXTERNOS GENERALES	La supervivencia para alcanzar los objetivos.
- Social	
- Tecnológico	
- Económico	
- Político - legal	
EXTERNOS ESPECIFICOS	
- Clientes	
- Proveedores	
- Competencia ¹	

¹ Luthans Fred, Introducción a la Administración un Enfoque de Contingencias.

Desde los inicios de la humanidad encontramos ejemplos de administración empírica, sin embargo, no es sino hasta la revolución industrial cuando dió principio lo que se dió en llamar la Administración Moderna en términos generales, acelerando su desarrollo en forma significativa a partir de la 2a. guerra mundial. Haciendo un breve resúmen de las principales escuelas de Administración que han surgido a la fecha a efecto de ubicar a la U.O.S. tenemos:

<u>SURGIMIENTO</u>	<u>ESCUELA</u>	<u>CONCEPTO</u>
Principios del-Siglo XX	1. de Proceso	Proceso Administrati <u>v</u> o.*
Primer tercio - del siglo XX	2. Cuantitativa	- Ingenieria Húmana - Investigación de Ope <u>r</u> aciones.*
Principios del-2o. tercio del-siglo XX	3. Conductual	- Relaciones húmanas - Desarrollo Gerencial - Desarrollo Organiza <u>c</u> ional.*
A partir de la-2a. guerra mundial.	4. De Sistemas	- Sistemas de informa <u>c</u> ión Administrati <u>v</u> os * - Diseño y análisis de Sistemas *2

* Teorias actuales en cada una de las escuelas

2 Luthans Fred, Introducción a la Administración un Enfoque - de Contingencias.

Se considera que las 4 escuelas mencionadas anteriormente no se contraponen unas a otras, sino que son complementarias, - siendo necesario combinar conceptos y técnicas de todas, de acuerdo a la situación que priva en el medio, para alcanzar una Administración eficiente.

En nuestro ambiente de rápido cambio se requiere de un constante desarrollo de nuevas formas de organización delinear procesos más efectivos de fijación de objetivos y planeación, mejora de métodos de trabajo, métodos que condicionen la adecuada y oportuna toma de decisiones, mejores sistemas de información, mayor satisfacción de los grupos de trabajo en el cumplimiento de sus funciones.

Actualmente es problemático el logro en su conjunto de los requerimientos antes expuestos, existen empresas que prestan mayor atención a los insumos y resultados tangibles -escuela de Proceso, Cuantitativa y de Sistemas- en mucho mayor proporción que a los insumos y resultados intangibles -Escuela Conductal-, atendiendo solo parcialmente aquellos puntos que están más ligados con los resultados tangibles.

En este medio es donde emergen las Unidades de Organización y Sistemas, como elemento de apoyo a la adecuación de la organización al medio, llevando a cabo estudios sobre los métodos actuales de trabajo, ambiente en que se desarrolla y medios -

con que se efectúan, a fin de mejorarlos, procurando alcanzar con esto, por un lado la eficiencia y productividad de la empresa y por el otro, una adecuada satisfacción y motivación - del individuo en el trabajo desempeñado.

1.1. ORIGEN Y DESARROLLO

La Unidad de Organización y Sistemas, nace en una empresa cuando su estructura aumenta horizontal y verticalmente, esto es de suma importancia para el dirigente, porque tal crecimiento influye en el número de unidades que tienen que ser coordinadas, afecta la comunicación entre ellas, da origen a relaciones muy complicadas influyendo en los costos, viéndose obligada a definir los principios de organización, que son las tres clases de trabajo básico para el logro del mantenimiento administrativo de la empresa. Estas clases de trabajo son, la división del trabajo, identificación de las fuentes de autoridad y el establecimiento de las relaciones internas.

- a) División del trabajo: Si el grupo ha de mancomunar sus esfuerzos de modo efectivo, tiene que haber una división del esfuerzo total, de modo que todos hagan un trabajo necesario y útil que contribuya a que se alcancen los objetivos, de manera que el trabajo de un miembro del grupo no repita el trabajo hecho por otros ni se sobreponga al mismo.

- b) Fuente de Autoridad: Debe de existir algún medio que asegure que los distintos integrantes del grupo cumplirán, haciendo la aportación de sus esfuerzos a la-

meta común, a menos que haya una autoridad dirigente, cada quien hará la que a juicio le parezca mejor, - por lo que será imposible todo esfuerzo integrado y - todo logro congruente

c) Relaciones internas: ¿Como han de trabajar juntos los individuos pertenecientes al grupo organizado?

Si dos individuos no están en una relación de autoridad uno con otro y se ha de tomar una decisión crítica ¿Quién la tomará? ¿él individuo que goza de mayor autoridad debe mayor lealtad a los que dirige o a - quien goza de autoridad sobre él? Estas relaciones - son en realidad, reglas para el trabajo en equipo.

El crecimiento vertical de la estructura en una organización, es consecuencia de una delegación de autoridad hacia los niveles inferiores.

El crecimiento horizontal a diferencia de lo anterior nace de una centralización de la autoridad, éste es - un paso que toda organización pequeña y mediana experimenta, dado que funciona como premisa elemental para un crecimiento vertical.

Sintetizando podemos decir, que debe existir un equilibrio, previo modelo de desarrollo estructural, que garantice una relación armónica orden y arreglo lógico

co que soporte un sano crecimiento, estabilidad e interacción en la estructura, pudiendo tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Los elementos del sistema y sus movimientos hacia él y saliendo del mismo.
- b) La influencia recíproca entre los elementos encontrados dentro del sistema.
- c) Los problemas del crecimiento general y estabilidad de los sistemas.

Por lo anterior actualmente se han creado Unidades de Organización y Sistemas en las organizaciones, donde se repercuten más claramente la teoría de sistemas como conducta organizacional, cuya finalidad es proporcionar asesoramiento, consultoría y servicio de técnicos a través de grupos especializados para cada función.

El secreto del éxito de estas unidades, parece depender de que se precise el significado y alcance que deberán tener, el asesoramiento y el servicio.

Se dá asesoramiento, consultoría y servicio cuando -
se:

- a) Investiga permanentemente que puede mejorarse o innovarse.
- b) Se planean esas nuevas mejoras para la Institución en conjunto.
- c) Se sugieren planes concretos y detallados a la dirección hasta obtener su plan de aprobación.
- d) Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea, a base de convencimiento.
- e) Instruye para la implantación de nuevos sistemas, y ayuda a establecerlos.
- f) Resuelve cualquier duda o problema que se pueda presentar en su operación, sobre todo al principio
- g) Revisa permanentemente los resultados, a fin de hacer sugerencias para lograr la optimización de los sistemas.

1.2. PRINCIPALES DENOMINACIONES

Sin duda alguna, la evolución de cualquier organismo o ente social es originado por el medio ambiente en que se encuentra inmerso; por tanto, las U.O.S. están sufriendo el mismo fenómeno.

Cuando el servicio de organización tuvo origen en los albores del presente siglo, con Frederick W. Taylor (1906), y posteriormente con Henry Fayol (1916), se fue despertando el interés en favor de la organización del trabajo. Esto principalmente en las grandes empresas, en donde dada su complejidad y sus recursos económicos le permitió satisfacer esta necesidad. Básicamente podían cumplir con sus requerimientos de 2 maneras diferentes.

A) A través de un servicio de organización externo.

B) Mediante la creación de una oficina de organización y métodos.

Con el tiempo se han ido cambiando las formas de identificar, el servicio de organización, entre los cuales destacan:

a) Unidad de Organización y Sistemas. Nombre que se le da actualmente en el sector público.

- b) Métodos y Procedimientos. Nombre que se le daba - principalmente antes de la aparición de los computadores, aunque actualmente algunas empresas del sector privado, aún conservan este nombre.

- c) Sistemas y Procedimientos. Nombre dado por algunas-empresas a partir de la segunda mitad de este siglo cuando empezó a dársele un enfoque sistémico al conocimiento humano.

La evolución científica propicia el origen de especialistas en cada una de sus diversas ramas, al ampliarse día con día el conocimiento humano.

Este fenómeno lo encontramos también en el área de Organización y así hablamos actualmente de:

- a) Sistemas Administrativos. Unidad que se dedica al - estudio de áreas funcionales como: Ventas, Compras, Almacenes, Cobranza, Pagos, etc.

- b) Sistemas de Cómputo. Unidad que se dedica al desa - rrollo de paquetes de programas con el fin de proporcionar el "software" (instrucciones) al computa - dor, y éste desarrolle el trabajo que se le indica - con los datos que se le alimentan.

c) **Sistemas Operativos.** Unidad que se dedica al estudio de problemas intrínsecos con el área de producción.

Como podemos darnos cuenta, para organizar una empresa actualmente dada su complejidad, se necesita especialistas en cada una de las áreas de la Empresa. **Marketing, Producción, Relaciones Industriales, Abastecimientos, etc.**

1.3. QUE ES UNA UNIDAD DE ORGANIZACION Y SISTEMAS

Para tener un concepto claro y objetivo, desglosaremos - para efectos de ubicación los términos tan comunes, cuyo uso ha venido erosionando el concepto básico del glosario de términos administrativos.

Administrar es preever, planear, integrar, organizar, dirigir y controlar las actividades a fin de alcanzar los objetivos acordados. Así tenemos que la organización es una de las etapas del proceso administrativo, que forma parte de la administración y que es la función de proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son el requisito previo para la ejecución efectiva y económica de los objetivos pretendidos por la empresa.

Para el logro de lo anterior es necesario visualizar a la empresa como un Sistema, entendiendo como sistema al conjunto de elementos, operaciones, actividades o procesos empíricos o delineados, relacionados entre sí y que contribuyen al logro de las funciones propias de la empresa.

Teniendo como premisa principal, los conceptos enunciados anteriormente, definiremos que la Unidad de Organización y Sistemas en una empresa, es el ente que actúa co-

mo catalizador definiendo los lineamientos a seguir para la optimización de los recursos y forma de conjuntarlos - por medio de metodologías, delineando principios que permitan obtener el desarrollo de las actividades por medio del uso de técnicas, que permitan un procesamiento que - garantice el empleo eficiente y eficaz de los recursos - internos y externos, que se conjugan para el logro de - los objetivos pretendidos por la Empresa.

1.4. SU FINALIDAD EN LA EMPRESA

Fín es la meta u objetivo que se pretende alcanzar mediante las acciones, para poder definir la finalidad de todo organismo administrativo, es necesario definir el entorno en que se mueve y así establecer hasta donde se quiera llegar con él.

El fín de todo organismo puede contemplarse en 2 aspectos que determinan 2 fines necesariamente complementarios.

- Fín externo: La supervivencia para alcanzar los objetivos.
- Fín interno: La coordinación para hacerlo eficiente y eficazmente.

Todo fín se manifiesta expresando aquellos objetivos de índole general, que el organismo pretende alcanzar y con ello lograr un estado de las cosas satisfactorio, para el y para los que lo rodean.

La finalidad de la Unidad de Organización y Sistemas que persigue dentro de la empresa como organo Staff, o como elemento externo de asesoría, es tan amplia en cuanto alcance y tan concreta en cuanto a resultados, que se puede definir en 5 renglones, "Transmitir y sugerir a la

dirección la información por los canales más idóneos de acuerdo al momento, que le permitan establecer con claridad y por escrito los objetivos, políticas, funciones y procedimientos de las diferentes unidades que configuran su estructura orgánica, encausando todo ello a la obtención de mejores índices de eficiencia en el uso y manejo de los recursos disponibles por la empresa.

C A P I T U L O I I

2. LA U.O.S. COMO SOPORTE EN EL DESARROLLO DEL PROCESOADMINISTRATIVO

Partiendo de la base de cualquier función que desarrolle la - Unidad de Organización y Sistemas, siempre será la optimiza - ción de los recursos de la empresa a nivel de detalle en ge - rencias, departamentos, áreas y puestos; tenemos que el pro - ceso administrativo invariablemente se dá queramoslo o no, en el desempeño de las funciones de la unidad por simple que es - tas sean.

Al abordar un estudio, cuyo objeto es depurar y agilizar los - pasos del proceso, cualquiera que este sea, nos estamos táci - tamente encuadrando dentro de un marco de acción, cuyos pasos o fases deben estar articulados al proceso administrativo. - Cuando en un estudio se tienen más claramente definidas las - etapas del proceso, resulta más cómodo llevar a un buen térmi - no las funciones de la unidad.

Por experiencia sabemos que el problema principal, estriba - cuando al querer ubicar el estudio dentro del proceso adminis - trativo, confundimos y traslapamos ilógicamente la secuencia - de sus etapas de realización, el querer enmarcar en forma ta - jante su secuencia de realización con cada una de las etapas -

C A P I T U L O I I

2. LA U.O.S. COMO SOPORTE EN EL DESARROLLO DEL PROCESOADMINISTRATIVO

Partiendo de la base de cualquier función que desarrolle la -
Unidad de Organización y Sistemas, siempre será la optimiza -
ción de los recursos de la empresa a nivel de detalle en ge -
rencias, departamentos, áreas y puestos; tenemos que el pro -
ceso administrativo invariablemente se dá queramoslo o no, en
el desempeño de las funciones de la unidad por simple que es -
tas sean.

Al abordar un estudio, cuyo objeto es depurar y agilizar los -
pasos del proceso, cualquiera que este sea, nos estamos tácita -
mente encuadrando dentro de un marco de acción, cuyos pasos
o fases deben estar articulados al proceso administrativo. -
Cuando en un estudio se tienen más claramente definidas las -
etapas del proceso, resulta más cómodo llevar a un buen térmi -
no las funciones de la unidad.

Por experiencia sabemos que el problema principal, estriba -
cuando al querer ubicar el estudio dentro del proceso adminis -
trativo, confundimos y traslapamos ilógicamente la secuencia -
de sus etapas de realización, el querer enmarcar en forma ta -
jante su secuencia de realización con cada una de las etapas -

del proceso; sin tomar en cuenta que en algunos casos es necesario no ser tan rígido en cuanto a la ubicación exacta, teniendo la suficiente flexibilidad para dar cabida a que la asignación se adopte sin perder la lógica secuencial para mantener un orden de ejecución que nos permita identificar en forma recíproca el proceso con el estudio.

Un sistema puede planearse o simplemente crecer de alguna necesidad, la gente con su inevitable sentido común puede desarrollar un sistema aunque nadie lo haya planeado, y no necesariamente será la mejor manera de alcanzar un objetivo, pero el sistema funcionará -sistema natural-.

Lo anterior es fácil de explicar, si analizamos que cualquier actividad por simple que esta sea, se hace necesario tener un ordenamiento -normalmente no identificado- de ejecución que nos lleve al término de lo deseado y que en el sentido técnico lo llamamos proceso administrativo. El pensar en términos del objetivo principal ayuda a identificar las fases que haya que enmarcar para la realización de una actividad. Cada día, en cada organización nos desviamos muy fácilmente en la realización de actividades, y generalmente tendemos a perder perspectiva, puesto que nos centramos en actividades de apoyo y empezamos a pensar y actuar como si éstas fuesen fines por sí mismas.

Por ejemplo, al abordar un problema de cartera, cuya política son 30 días cartera y se pretende fincarlo a 25 días. Las causas involucradas pueden ser muchas y muy variadas a saber:

- Rechazos por control de calidad del cliente
- Flujo de la documentación; entrega de factura, revisión de factura, embarques de material, período de revisión de documentos, etc.
- Políticas de crédito.
- Otros.

Al querer reducir los días cartera, nos centramos en alguna de las actividades señaladas como si la depuración de uno de esos problemas nos pueda llevar al objetivo pretendido, desviandonos fácilmente de la finalidad del estudio.

La Unidad de Organización y Sistemas, cualquiera que sea su estructura, ubicación, empresa, tamaño, etc., tendrá que sujetar su actuación, en cualquiera de sus funciones al proceso administrativo para que estas cumplan con su cometido; de otra manera caerá en una desarticulación operativa, que repercutirá en el ejercicio y resultado de sus funciones.

Hemos expuesto el proceso administrativo, como una secuencia de pasos, pero de hecho se trata de un proceso circular. Los diseñadores de aviones, tienen un principio "Ley de Murphy" -

que viene al caso hacer mención y dice: "si algo puede ser - mal hecho, mal armado o mal ensamblado....en algún momento, - en alguna parte alguien lo hará mal, lo armará mal o lo ensamblará mal. Así el diseñador de aeronaves trata de hacer que - las partes operativas y montajes solo puedan armarse de una - sola manera - la correcta"

Se afirma que tanto las funciones como los principios son universales para todos los administradores y para todas las condiciones. El francés Henry Fayol, es el fundador de esta escuela.

El enfoque del proceso ha sido el marco conceptual de los - principios tradicionales de los libros de texto sobre administración; por ejemplo George Terry¹, autor de un conocido texto sobre administración menciona: planeación, organización, - actuación y control; Koontz y O'Donnell² autores de otro popular texto sobre principios menciona: planeación, organización, capacitación de personal, dirección y control.

Otros nombres de este proceso son, operacional, funcional, - universal, tradicional y clásico, pero sea como fuere el nombre de este enfoque, invariablemente al abordar un estudio -

¹ George Terry, Principios de Administración.

² Harol Koontz y Ciril O'Donnell, Principios de Administración

sobre administración, se encuentran las siguientes interrogantes:

¿ Qué puede hacerse ?	Previsión
¿ Qué se va a hacer ?	Planeación
¿ Cómo se va a hacer ?	Organización
¿ Con que se va a hacer ?	Integración
¿ Ver que se haga ?	Dirección
¿ Cómo se ha realizado ?	Control

Los seis conceptos anteriores, son los que asigna como elementos del proceso el maestro Reyes Ponce³ y que dada la naturaleza de las funciones de la Unidad de Organización contribuye a clasificar dentro de las actividades de un area funcional, - el proceso administrativo, demarcando las dos fases que plantea Urwick⁴ (mecánica y dinámica).

Como corolario a lo anteriormente expuesto, nos permitimos reproducir el cuadro sintetizado del maestro Reyes Ponce, cuyas fases se asocian con la metodología de investigación comunmente usada en el desempeño de las funciones de U.O.S.

³ Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas teoría y práctica.

⁴ Urwick L., Los Elementos de la Administración.

<u>FASE</u>	<u>ELEMENTO</u>	<u>ETAPA</u>	
A)	MECANICA	1 PREVISION	OBJETIVOS INVESTIGACION CURSOS ALTERNATIVOS
		2 PLANEACION	POLITICAS PROCEDIMIENTOS PROGRAMAS
		3 ORGANIZACION	FUNCIONES JERARQUIAS OBLIGACIONES
B)	DINAMICA	4 INTEGRACION	SELECCION INTRODUCCION DESARROLLO COORDINACION DE COSAS
		5 DIRECCION	AUTORIDAD COMUNICACION SUPERVISION
		6 CONTROL	SU ESTABLECIMIENTO SU OPERACION SU INTERPRETACION

2.1. LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y SISTEMAS Y LA PREVISION

Previsión, implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es base necesaria para la planeación¹.

Preever es una experiencia única, sus características son a menudo sorprendentes para quienes nunca han efectuado esta función de manera técnica. Todos en alguna ocasión la hemos llevado a cabo sin notar que efectivamente lo estamos haciendo, por un lado se trata de un trabajo duro, frustrante, desafiante; pero una vez desarrollada la previsión resulta exitante. La previsión tiene muchos aspectos, pero la verdadera base es la determinación de sus etapas subsecuentes.

La Unidad de Organización dada la naturaleza de sus funciones deberá tomar como premisa fundamental en el desarrollo de cualquiera de sus actividades, puesto que cualquier acción que lleve a cabo repercute en la estabilidad de la empresa.

¹ Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas Teoría y Práctica.

en su actuación invariablemente cualquiera que ésta sea-
deberá partir de dos factores esenciales:

- a) ¿Qué es lo más probable que suceda en la organización interna? - control de variables.
- b) ¿Qué es lo más probable que suceda en el ambiente externo? - conocimiento poco tangible.

La unidad debe controlar muchos factores internos que de alguna manera definan las etapas subsecuentes a la previsión. El mayor o menor control que ejerza en dichos factores estará relacionado con el conocimiento de los hechos acerca de la empresa a la que pertenece, a sus tendencias, y a las probabilidades sujetas de ocurrir acerca de estos hechos -internos y externos- y a los cursos de acción alternativos que pudieran tomarse; tomando en cuenta el cambio que lógicamente se dará en el progreso o avance hacia los objetivos pretendidos. Este proceso de proyección funcionará como retorno, a medida que las alternativas planteadas se desvirtuen o fortalezcan en su realización.

- a) Partiendo de la base que las variables sujetas a control, son aquellas en las cuales la U.O.S. tiene ingerencia directa, y que por lo tanto pueda influir en su optimización, desarrollo, disponibilidad, etc., - debe la U.O.S. conocer en detalle estas variables, de

modo que la combinación de dos o más permita la creación de objetivos internos, realizables dentro de la organización, cabe aclarar que estos objetivos que puede delinear la U.O.S. deben ser particulares de cada área funcional, y que con el conocimiento de los objetivos generales de la empresa debe coordinarlos y subordinarlos a estos. Ejemplo de estas variables internas son las siguientes:

- Productos y Procesos
- Fuerza de Trabajo
- Medios de Producción
- Abastecimientos
- Registros Contables y Estadísticas
- Capital Disponible
- Otros

- b) Que es lo más probable que suceda en el ambiente externo - conocimiento poco tangible.

"Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa ya que por el número de factores y la intervención de decisiones humanas siempre existirá en la empresa un riesgo; pero en otro extremo tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta.

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria, la que será tanto mayor, cuando más puede apoyarse en experiencias pasadas, propias o ajenas, y cuando más puede aplicarse a dichas experiencias, métodos, estadísticas o de cálculo de probabilidad"¹.

Ante la incertidumbre que existe respecto al futuro - así como las condiciones competitivas y ambientales - la U.O.S. debe tomar en cuenta explícitamente varias perspectivas al contemplar la previsión. De ese modo se tiene un panorama que permite desarrollar planes de contingencia; es decir, no un solo plan, sino uno para cada perspectiva importante. Si se cuenta con planes de contingencia se abrevia el tiempo de reacción de administración de la U.O.S. ante los cambios en las condiciones ambientales. De hecho, es probable que la calidad y la cantidad de los planes de contingencia sean la mejor medida del desempeño de la previsión en la unidad.

¹ Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas - Teoría y Práctica.

2.2. LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y SISTEMAS Y LA PLANEACION

Es tan obvia y tan grande la necesidad de planeación en las empresas, que resulta difícil oponerse a ella, pero suele aún ser más difícil que tal planeación resulte - útil. La planeación es una de las actividades intelectuales más difíciles y complejas que puede realizar el hombre.

Tomar en cuenta el efecto potencial de las decisiones y acciones dentro del medio que se opera no es cosa simple, por ello la planeación implica un proceso continuo de decisión.

El primer paso en el proceso de la planeación - la evaluación de donde estamos - requiere de un análisis situacional, en el cual se examina la fuerza y/o debilidad organizacional administrativa en lo actual y lo previsto. Tal análisis de la situación implica la realización de auditorías operacionales internas y externas - del ambiente pertinente.

El segundo paso, la determinación de -hacia donde nos dirigimos- se basa en una proyección cronológica a partir de la cual se pueda evaluar cualquier táctica que se proponga. Así este paso forma parte integral de todo análisis de situación o procedimiento de evaluación de-

una estrategia organización/ambiente.

El tercer paso en el proceso de planeación, consiste en la determinación de los objetivos específicos internos-deseados y la relación de estos con los objetivos organizacionales a nivel general.

Con el fin de aumentar la utilidad en la planeación y superar las barreras personales y organizacionales hacia la planeación efectiva, será conveniente reparar en los siguientes conceptos básicos para el desarrollo de la unidad de organización en el desempeño de esta función tácita, en cada una de sus actividades.

- a) No esperar a que otros lleven a cabo la planeación de la unidad. La planeación es responsabilidad de todas las gerencias y muy particularmente de la Unidad de Organización y Sistemas, ya que la administración en la estrategia organizacional implica planeación y el conocimiento que por la naturaleza de sus funciones, tiene o debe de tener la unidad, de todo aquello que pueda influenciar en el desarrollo de los objetivos de la empresa.
- b) Poner de manifiesto en cuanto sea posible una estrategia que siga un enfoque de experimentación adopta-

tiva, para con los cambios susceptibles de darse en lo - que a evoluciones administrativas se refiere.

- c) Utilizar en el desarrollo de las funciones de la unidad los conceptos, métodos y herramientas de las ciencias - administrativas cada vez que esto sea posible.
- d) Invertir todo el tiempo que sea posible en la selección de secuencias operacionales, no repetitivas, novedosas, sin estructura y consecuentes; diseñando procedimientos capaces de manejar regularmente todas las decisiones, - condicionando su programación a efecto de que se comporten en forma estandarizada.
- e) Impulsar la creatividad en forma permanente. La generación de innovaciones en materia de estrategia en aspectos organizacionales, requiere se enfatice la creatividad de ideas originales.

Al faltar este énfasis es probable, se perpetúen las - estrategias anteriores y se soslaye mejores y novedosos enfoques.

- f) Desarrollar planes de contingencias, ante la incertidumubre de, que es lo que existe, respecto al desarrollo aduministrativo y organizacional predominante en la empresa. Así como las condiciones competitivas ambientales -

dentro de la institución; para las cuales la Unidad de Organización deberá fincar varias perspectivas del futuro. Es decir una para cada evento importante.

- g) Desarrollar un sistema informativo donde se reciba la orientación e inquietudes del usuario. La planeación requiere continuamente de insumos relacionados con las condiciones de trabajo. Así como el curso que siga el desempeño de los productos y servicios proporcionados por la empresa.

El volúmen de tales insumos hace necesaria la preparación de un sistema informativo orientado a obtener la información requerida y una forma fácil de comprensión para su utilización.

- h) Hacer que participen y comprometan la dirección y las gerencias motivo de los planes de la Unidad. La planeación implica la participación de personal a distintos niveles de responsabilidad administrativa; a efecto de asegurarse que los planes de la unidad sean un reflejo de los objetivos gerenciales, es importante que para ello, se establezca un procedimiento de cooperación, a manera también, de evitar la suboptimización y la asignación errónea de recursos de la Unidad de Organización.

2.3. LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y SISTEMAS Y LA ORGANIZACION

La organización como lo apunta Urwick, es la última parte teórica que enlaza la mecánica con la dinámica y es ahí, donde la U.O.S. debe contribuir como elemento independiente a las áreas funcionales de la organización; hacer las veces de elemento que acelere las reacciones de unir a las personas en tareas interrelacionadas, que sus responsabilidades ayuden a que la gente trabaje con eficacia, hacia el logro de objetivos específicos a través de herramientas de la organización.

Más que una definición, de las cuales existen varias, - Terry Sheldon, Pertesen, Plowman, Litter, Reyes Ponce, - etc., nos enfocaremos a patentizar la importancia que - tiene la U.O.S. dentro de la organización.

El término organizar tiene su origen en el vocablo organismo el cual es un ser con sus partes integrales, de - tal manera que su relación con cada uno de sus elementos está gobernado por su relación con todo el ente, lo que sucede comunmente en una empresa, y de lo que la U.O.S. - debe estar plenamente conciente, es que el trabajo que - requiere hacerse, requiere de los esfuerzos de más de - una persona. Trayendo lo anterior el problema de, ¿Quién decide hacer que cosa? y es ahí cuando la U.O.S. a tra -

ves de herramientas tales como por ejemplo un procedi - miento para solucionar, el planteamiento hecho anteriormente.

La U.O.S. pone de manifiesto su importancia al ser un - vehículo emisor de una herramienta que desglose respon - sabilidades para cada una de las funciones a desarrollar en cada una de la áreas funcionales y conjuntamente fin - cando políticas que guíen la actuación de quien desempe ña tal y cual puesto, y así sucesivamente podríamos enu - merar una serie basta de ejemplos que nos manifiesten el apoyo que la U.O.S. proporciona a la organización, cuya - participación de la U.O.S. no se limita a la organiza - ción de manera aislada, sino que contempla, o más bien - debe contemplar a todo el círculo administrativo, aunque su atención sea directamente a la organización.

El acto de organizar dá como resultado conocer en deta - lle las células del organismo del que hablabamos en un - principio, que en nuestro caso podemos identificarlas - como gerencias, áreas, departamentos, puestos o activida - des; de acuerdo a un esquema que garantice la debida re - ciprocidad en cuanto a autoridad responsabilidad, cuyo - producto sea una relación armónica y que en base en ello las personas que intervienen, canalicen sus aportaciones en un solo objetivo; el de la productividad

Una parte en la tarea de organizar, es armonizar a un grupo de personalidades distintas, fusionar interés y utilizar habilidades; todo ello hacía una dirección dada. En nuestro muy particular punto de vista, la razón de ser de la U.O.S. en cuanto a sus funciones, es un enlace entre mecánica y dinámica que distingue Urwick; es decir el aspecto teórico y práctico que se dá en el proceso administrativo.

En cuanto a los principios de organización la U.O.S. tácticamente los pone de manifiesto señalándoles de manera muy especial en el desempeño de cualquiera de sus actividades por ejemplo, al llevar a cabo un estudio de reestructuración orgánica se deben tomar como premisas la unidad de mando y tramo de control, lo mismo sucede al elaborar una descripción de puesto, se tendría que poner mayor atención a buscar un equilibrio de responsabilidad autoridad, o bien al hacer un estudio de tiempos y movimientos, con la división de funciones que dán por resultado una especialización y que trae como resultado mayor eficiencia, precisión y destreza, cuidando a la vez en no mecanizar al individuo, evitando que caiga en una superespecialización que carezca de sentido para la organización.

2.4. LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y SISTEMAS Y LA INTEGRACION

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para un adecuado funcionamiento de un organismo social¹.

Este autor, toma a la integración como punto de enlace entre la fase estática y la dinámica que por lo mismo de ella depende en gran parte que la teoría formulada en la etapa constructiva, tenga la eficiencia prevista y planeada.

Sabemos que al iniciar operaciones en un ente social, se da más claramente la integración; tanto de elementos físicos, como administrativos y que cuando más depurados, y comprobados están éstos últimos, mayor posibilidad de éxitos tendrá la empresa naciente, puesto que su funcionamiento administrativo estará plenamente garantizado, como lo explicaremos más adelante al hablar sobre el control.

Una de las premisas sobre las cuales descansan las actividades de la Unidad de Organización y Sistemas, es la adecuación de elementos para el sano desempeño de -

¹ Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas.

funciones en cualquier área de la empresa; ya que en forma constante o permanente la empresa requiere de la integración de recursos de todo tipo, y son los recursos de tipo administrativo, los que no pueden adquirirse fácilmente en el mercado como si se tratara de cualquier material, puesto que estos recursos administrativos deben estar exclusivamente diseñados a las condiciones tanto económicas, políticas y sociales, que afectan a la empresa; de ahí la incertidumbre de muchos empresarios en la asignación de asesorías en cuanto a resultados esperados, cuando este tipo de asesores ofrecen maravillas al referirse a resultados futuros, con el afán de ganar al cliente; es decir la empresa.

A nuestro juicio, la Unidad de Organización y Sistemas debe disipar este tipo de dudas a la empresa para la cual presta sus servicios. Como un principio para el sano entendimiento de sus funciones es recomendable que antes de trabajar, la Unidad de Organización en un área de línea-areas productivas o de servicio empiece por definir las funciones y alcances de sí mismo; puesto que es muy frecuente encontrar un desconocimiento pleno de este tipo de unidades.

La empresa por norma debe someter sus operaciones a -

procesos y en muchos de los casos muy complejos, y para ello si no se tienen funciones definidas, metodología de trabajo, canales de comunicación establecidos, guías de actuación "políticas" en fin, él como hacerlo en forma integrada, la empresa no llegará muy lejos - aunque tenga los recursos apropiados o las fuentes de financiamiento abiertas en cualquier institución bancaria.

Las personas que hemos trabajado en más de una empresa, hemos tenido la oportunidad "decimos oportunidad por - que también lo que no se debe hacer se aprende" de - darnos cuenta que ordinariamente se piensa que las - funciones deben adaptarse a los hombres; y en esto - existe mucha ilusión y pocos resultados positivos, al ocurrir que a un solo hombre se le asignen dos o más - funciones totalmente discordantes.

Lo anteriormente expuesto es aceptable en altos niveles, "niveles de dirección" que se dé cierta adaptación de la función al hombre, bajo estas circunstancias la función de un ejecutivo dependerá del perfil personal, carácter, relación, manejo de grupos, etc., - y de esto, el que cubra satisfactoriamente los objetivos encomendados o autoasignados según sea el tamaño de la empresa; pero generalmente es más recomendable -

o lógico sobre todo en empresas medianas y grandes y - en niveles inferiores, adaptar al hombre a la función - y no viceversa, afiliándonos al axioma que dice "el - hombre adecuado para el puesto adecuado".

La integración en la Unidad de Organización y Sistemas se dá en cualquier intervención que ésta tenga, por - simple que sea el estudio que esté llevando a cabo, de - biendo entender por integración en la U.O.S. no como - el surtimiento de recursos materiales sino como la in - terrelación coordinada de esfuerzo administrativo de - una o varias áreas, puestos y gerencias etc., en el - desempeño de una función, para alcanzar un objetivo.

Nos permitimos manejar un ejemplo a efecto de hacer - más objetivo este punto de vista, y en nuestro caso es el de un problema de surtimiento de un área de abaste - cimientos; ejemplo: La fijación de máximos y mínimos - de un artículo dado en un almacén de materiales indi - recto o no productivo. Al abordar este análisis vienen a la mente varias interrogantes.

- A) ¿Cuál es la rotación de este producto?
- B) ¿De acuerdo al mercado de oferta, cual es el lote - óptimo de compra?.
- C) ¿Cuál es su costo actual de almacenamiento?.

D) ¿Qué tan real es su control actual y/o como se lleva a cabo?.

E) ¿Cómo se está comportando y cómo se espera se comportará su oferta en el mercado?.

Y así sucesivamente se van planteando nuevas interrogantes a medida que nuestro análisis vaya avanzando, -cuyas respuestas llevan a la U.O.S. a interrelacionar y conjugar diferentes necesidades de varias áreas de la empresa; en nuestro ejemplo: Contabilidad, Producción, Almacenes, Mercadotecnia, etc., este ejemplo, como muchos otros que se podrían plantear, nos muestran claramente que al abordar un estudio por simple que parezca, la U.O.S. estará integrando básicamente actividades, cuyo desempeño aislado debe ser subordinado a una función -conjunto de actividades-.

2.5. LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y SISTEMAS Y LA DIRECCION

Una de las definiciones de dirección es "impulsar, - coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados"¹.

También es de gran importancia el apoyo que brinda la U.O.S. en la consecución de los fines que persigue la etapa del proceso administrativo llamada dirección; - ya que coadyuva a que se ejerza la autoridad y responsabilidad en un ambiente cordial, producto de una buena comunicación y equidad hacia los miembros de la organización.

Los trabajos de una U.O.S. pueden efectuarse ya sea - en empresas existentes o en proceso de formación, este último caso rara vez se da, debido a que el enfoque de las personas que tienen a cargo el proyecto de una nueva empresa, es fundamentalmente hacia la construcción y producción de la nueva planta -aspectos - tangibles-, descuidando lo referente a los niveles de autoridad y responsabilidad, canales y medios de co -

¹ Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, - Teoría y Práctica.

municación interna -sistema de información-; por considerarlos poco trascendentales para el inicio de operaciones o bien dejarlos para cuando esté funcionando la empresa; sin embargo en mucho de los casos, la falta de definición de los niveles de autoridad y responsabilidad, así como los canales y medios de comunicación -es prolongado por varios años, lo que ocasiona conflictos interdepartamentales o personales y falta de motivación, lo que repercute en una baja productividad de la empresa. Se dá atención a estos problemas hasta que son críticos.

Dentro de las diferentes teorías que existen sobre liderazgo hay cierta equiparabilidad entre los tipos de líderes que conceptúan (ver cuadro No. 1).

De acuerdo al tipo de trabajo, condiciones en que se desarrolla y recursos humanos que lo llevan a cabo, depende el estilo de liderazgo que se debe adoptar, la U.O.S. a través de los estudios que lleva a cabo, en cierta forma marca la pauta sobre el estilo de liderazgo a ejercer en el área de estudio; así tenemos como ejemplo, que en las líneas de producción al personal obrero se le dán instrucciones precisas contenidas en un manual de operación; en cambio a personal que debe efectuar actividades menos repetitivas únicamente se -

les proporcionan los lineamientos que debe seguir, contenidos en un manual de procedimientos. Otro de los factores importantes para ejercer una buena dirección es el establecimiento de los canales y medios de comunicación dentro de la empresa; la U.O.S. al diseñar los sistemas de información, está definiendo el flujo de la información, especificando: quién, a quién, como y cuando debe de generarse la misma, a efecto de que se tomen las decisiones de manera oportuna y atinada.

Actualmente se distinguen dentro de la empresa, 3 sistemas de comunicación, siendo la U.O.S. la encargada de establecerlos o formalizarlos:

- A) Sistema hacia abajo.- Este sistema se refiere a la comunicación que se genera del superior a los subordinados, a través de instrucciones, memorandums, reportes, etc.,
- B) Sistema Horizontal.- Se refiere a la comunicación que se establece entre personas de que ocupan una posición dentro de la estructura organizacional de la empresa relativamente igual.
- C) Sistema hacia arriba.- Se refiere a la comunicación que se genera de los subordinados hacia los jefes,-

por ejemplo: desempeño organizacional, criterios, -
actitudes, retroalimentación, etc.

AUTOR	T I P O D E L I D E R A Z G O			
Lippitt y White	Autocráticos	Democráticos	Laisses-Faire (prácticamen- te no es lide razgo)	
Estudios Michigan	Centrados en la produc - ción	Centrados en los emplea - dos		
Rensis Likert	Autoritario explotador	Autoritario Benévolo	consul tivo	grupo parti cipador.

Cuadro No. 1.

Tomando del texto de Luthans Fred, Introducción a la Adminis
tración un Enfoque de Contingencias.

2.6. LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y SISTEMAS Y EL CONTROL

La Unidad de Organización y Sistemas, necesariamente debe vincular el control por un extremo, con la organización existente, y por el otro con la retroinformación; dado que el control debe operar automáticamente para fortalecer el mantenimiento de los insumos o la permanencia de éstos hasta la obtención del producto final; es decir, a medida que el tramo de control sea más estrecho, mayor probabilidad de mantener los insumos en la consecución del objetivo final, llámese servicio, producto u otro. (fig. No. 1)

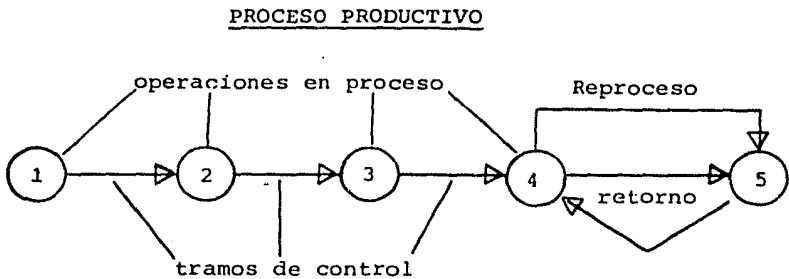


Fig. No. 1.

Cabe mencionar que en términos de control, resulta seguro contar con puntos de inspección más cercanos u - nos de otros; pero es necesario evaluar a la vez el - costo que representa este tipo de control, es decir -

deben ser considerados según su utilidad económica, - en casos donde el costo de protección sobrepase las - posibles pérdidas, o donde ciertos controles pudieran retardar las operaciones al grado tal de perjudicar - adversamente la producción, ventas, etc., se puede - considerar que tales controles no son factibles.

La palabra "control" ha llegado a alcanzar un nivel - de ambigüedad tal en la literatura administrativa, - puesto que los muchos autores que escriben sobre el - tema, nos ha dado la impresión de que se ven casi for - zados a definirlo para sus propios propósitos para - darse a entender y, quienes elaboramos esta investiga - ción no somos la excepción. Por esa razón nuestra ex - posición dá inicio tratando el control en forma gráfi - ca.

Debido a que se le ha tomado cierta fobia al término - control, se ha dado últimamente un nuevo enfoque en - cuanto a su objetivo:

- Enfoque tradicional.- El control evita que ciertos - hechos o situaciones se lleven a cabo.
- Nuevo enfoque.- El control asegura que las activida - des se lleven a cabo conforme a lo planeado.

La Unidad de Organización y Sistemas, normalmente es-

tablece estándares, a través de la elaboración de manuales de sistemas y procedimientos, como una herramienta de control en el desarrollo de funciones y - así al darse una anomalía de una acción, es decir fuera de los estándares, se analiza adoptando medidas apropiadas en forma inmediata que reacondicionen el proceso; o bien la actitud correctiva, puede ser la adecuación de los parámetros a la realidad actual, normalmente ese tipo de actitudes correctivas se - dan en la reestructuración de políticas y procedimientos.

Dentro de las principales medidas que la U.O.S. adopta en el desarrollo de sistemas y procedimientos, para fortalecer el control interno de la empresa tenemos:

- Ninguna persona debe controlar todas las fases de una transacción sin la intervención de otra persona o personas que puedan proporcionar una comprobación cruzada,
- Las responsabilidades conflictivas o dobles deben evitarse, deben separarse las funciones de iniciación y autorización de una transacción, el registro y la custodia de un activo etc.

- Los manuales de sistemas y procedimientos no deben destruir o retardar la capacidad del individuo para pensar o razonar.

- Considerar los controles según su utilidad económica.

En esta investigación y experimentalmente, nos hemos dado cuenta que existe una marcada tendencia a fortalecer los medios de control más tangibles, es decir numéricos, volúmenes de producción, ventas, utilidades etc., por mencionar las más usuales; haciendo caso omiso de otro tipo de medidas y controles que no están ligados directamente a las medidas financieras o directamente con los resultados, comúnmente revisados periódicamente en las empresas.

La Unidad de Organización y Sistemas en su participación como ente, que contribuye directamente en el control de la empresa, es de su incumbencia analizar cualquier tipo de variable que ponga en entredicho el sano desempeño de una operación, sin importar si ésta variable es numérica o no; y este otro tipo de variable poco tangibles pueden ser, accidentes, ausentismo, rotación, quejas, tiempos extras, proble -

mas de comunicaci3n, conflictos departamentales, -
comprensi3n a los procedimientos de trabajo, clari -
dad y entendimiento en las polfticas establecidas -
etc., para la Unidad de Organizaci3n y Sistemas todo
tipo de desviaciones son significativas, puesto que -
su objetivo principal siempre ser3 la optimizaci3n -
de cualquier tipo de recursos.

C A P I T U L O I I I

3. LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y SISTEMAS DENTRO DE LA EMPRESA

La Administración Moderna en uno de sus principios propone la división del trabajo como uno de los elementos que contribuyen a lograr una administración eficiente; así tenemos que a medida que una empresa crece, ésta necesita fragmentar más las funciones manteniendo una adecuada coordinación entre las unidades de trabajo.

Existen dos tipos clásicos de crecimiento de una empresa, y se dan tanto en forma horizontal como vertical, distinguiéndose en ambos casos 2 niveles, macro y micro:

- Crecimiento horizontal a nivel macro.- Se refiere a la agregación de unidades similares: Es el caso de cadenas - su supermercados, almacenes, refaccionarias, talleres, - etc.,
- Crecimiento horizontal a nivel micro.- Se refiere a la agregación de puestos semejantes dentro del departamento: Es el caso de nuevas plazas de vendedores, programadores, analistas, auditores internos, de control de calidad, etc.
- Crecimiento vertical a nivel macro.- Se refiere a una mayor integración de la empresa al proveerse ella misma-

de su materia prima o aprovechar sus subproductos: Es el caso de las empresas que inician sus operaciones con la comercialización, después pasan al ensamble del producto, al maquinado de piezas, fundición de piezas y extracción de la materia prima.

- Crecimiento vertical a nivel micro.- Se refiere a la creación de puestos de servicio y asesoría; es el caso de selección y desarrollo, análisis y diseño de sistemas, procesamiento electrónico de datos, asesoría legal y fiscal, limpieza, etc.

En nuestra opinión se dá el crecimiento en forma combinada o mixta, por ejemplo al extenderse una cadena de agentes de ventas se requerirá nuevos supervisores, o bien al aumentar los lotes de producción, requerirá de un mayor número de supervisores de control de calidad y a su vez jefaturas que controlen los resultados obtenidos para retroinformar el proceso.

Una de las funciones de la U.O.S., es lograr la debida coordinación entre las diferentes áreas de la empresa. Por la naturaleza de sus funciones debe preocuparse por la innovación que redunde en la optimización de los recursos existentes en la empresa y para ello en la mayoría de sus proyectos debe diseñar métodos o formas de trabajo diferen

tes a los comunmente usados en la empresa sujeta a estudio; para lo cual debe estar totalmente integrado con el usuario o usuarios de las áreas de trabajo, donde la U.O.S. esté participando ya que por naturaleza humana las reacciones al cambio son innatas. La dirección de la empresa debe estar conciente de lo anterior y para ello tendrá que tener una dependencia al mayor nivel posible; independientemente de que la U.O.S. debe contar con personal capacitado que domine diversas áreas de la empresa para que sus resultados sean lo más tangible posibles a corto plazo.

Existe en el medio una gran diversidad de técnicas, y son utilizadas por sus miembros a criterio, tomando como base su experiencia y los resultados obtenidos con cada una de ellas.

Se complica evaluar la productividad de las funciones, a medida que éstas tienden a ser más de servicio que operativas como es el caso de la U.O.S.; sin embargo siempre habrá métodos que nos permitan cuantificar su productividad con un alto grado de confiabilidad, identificando con ello los factores que estén obstaculizando una sana y eficiente prestación del servicio, con el fin de tomar las medidas correctivas necesarias.

3.1. LA UBICACION DE LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y SISTEMAS -
DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA.

La dimensión de la empresa influye en la decisión de contar o no con los servicios de una U.O.S., es raro que la pequeña empresa pueda permitirse gravar sus gastos indirectos de producción con el salario de un especialista en organización. Por lo general, el jefe de la pequeña empresa, cuando está convencido de su interés e importancia, se reserva el estudio de los problemas de organización.

En las empresas de tamaño medio se está generando un interés por una mejor organización del trabajo, las interesadas recurren a asesores externos para resolver sus problemas.

En la figura No. 3.1. se muestra la estructura orgánica de una empresa de tamaño medio que cuenta con los servicios de un despacho. La relación empresa-despacho en ocasiones presenta ciertas irregularidades originadas por la falta de conocimiento total del alcance y metodología del servicio; ya que algunas empresas creen que la U.O.S. dará solución a todos sus problemas, sin tomar en cuenta otros factores se convergen para una eficiente administración como son los recursos humanos y -

económicos. Así mismo, otras empresas por querer economizar, deciden que el despacho solo diseñe el sistema y que ellos harán la implantación; sin embargo, tiempo - después se dan cuenta que hay problemas en la implantación originados por una falta de metodología y experiencia en su desarrollo. En el caso extremo deciden suspenderla conservando el sistema en el cajón del escritorio.

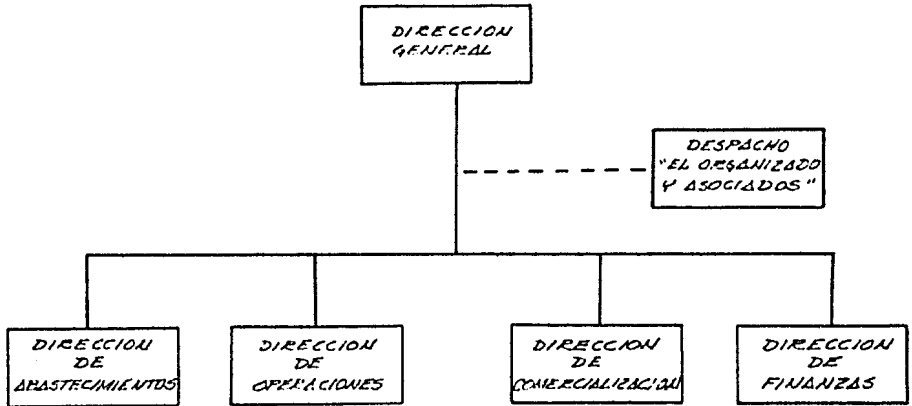


Fig. No. 3.1.

La U.O.S. como servicio externo

En las grandes empresas, es donde se ha manifestado con mayor frecuencia la estructuración de una unidad de Organización autónoma.

Dadas las funciones que persigue la U.O.S. queda excluída de toda intervención de autoridad en la línea jerárquica de las demás áreas de la empresa, dado que es un servicio "staff", de apoyo o de asesoría.

Su lugar dentro de la estructura orgánica depende de la extensión de sus responsabilidades que deben ser definidas claramente.

Es recomendable y de hecho nuestra investigación lo muestra que la U.O.S. debe reportar al más alto nivel jerárquico y no a cualquier dirección o gerencia de línea a efecto de no verse maniatada funcionalmente a enfocarse a cierto tipo específico de problemas, o hacer evaluaciones parciales que afecten el sano desarrollo administrativo de la empresa.

En términos generales podemos decir que la U.O.S. se encuentra ubicada a un 3er. nivel reportando a una dirección de área, lo cual le dá suficiente fuerza estructural para llevar a cabo las funciones que tiene asignadas. Es menester hacer notar que la fuerza de una U.O.S. no le dá del todo su ubicación dentro de la estructura orgánica, sino que ésta se va generando o degenerando paulatinamente con los resultados y objetivos alcanzados; es decir, del servicio que se ofrezca a las

áreas usuarias, dependerá la cooperación que proporcionen para el buen diseño e implantación de los sistemas de la empresa.

Las 3 formulas más frecuentemente usadas en la ubicación de la U.O.S. son:

- A) La U.O.S. dependiente de la dirección de finanzas y administración.
- B) Una sección de Organización creada dentro de cada área funcional.
- C) En un "holding", una empresa que preste el servicio al resto de empresas del grupo.

En el primer caso (fig. 3.2.) la empresa es considerada como un todo y la U.O.S. puede tener que resolver problemas de organización en cada uno de los sectores de la empresa.

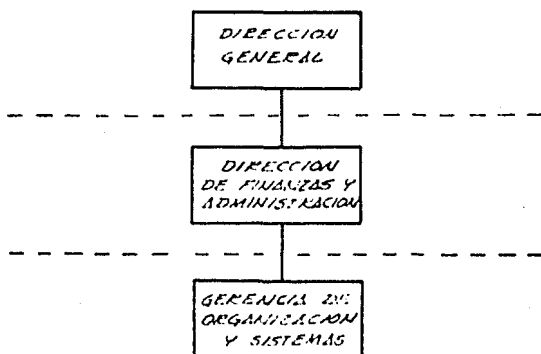


Fig. No. 3.2.

La U.O.S. dependiente de la Dirección de Finanzas y Administración.

En el segundo caso (fig. 3.3.) es evidente que la competencia de la U.O.S. se limita a los problemas que puedan presentársele a la dirección de que depende.

La ausencia de coordinación entre las U.O.S. no les permite tratar con toda su amplitud, sin duplicaciones y sin contradicciones, los problemas que afectan a varias direcciones. Y aún menos pueden abordar el estudio de las políticas a seguir y de los problemas generales de la organización que se plantean a la dirección general.

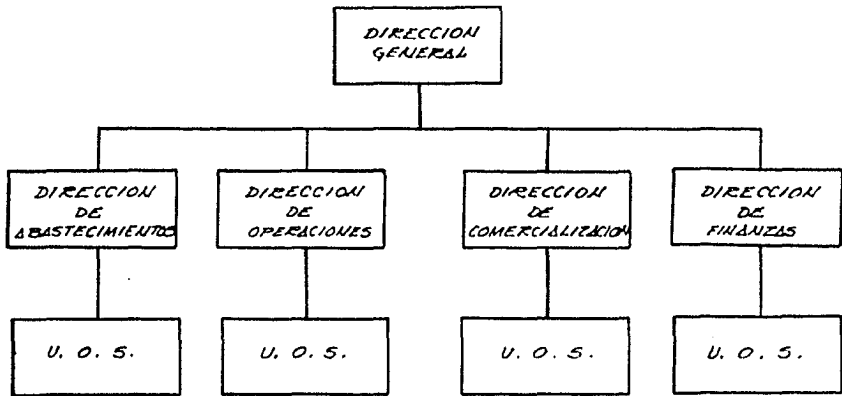


Fig. No. 3.3.

La U.O.S. dependiente de la dirección a la que pertenece

En el tercer caso (fig. 3.4.) en un grupo de empresas se crea una empresa que preste el servicio de organización-

y sistemas al resto de ellas.

A medida que una empresa crece, va descentralizando sus operaciones, dando origen a nuevas empresas; cuando ésto sucede es necesario incrementar los integrantes de la U.O.S. para poder prestar el servicio oportunamente, llegando un momento en que por su tamaño debe constituirse como una nueva empresa.

Partiendo de que en México normalmente los grupos se generan manteniendo su giro y/o extendiéndose en empresas primarias de extracción, empresas secundarias de manufactura y terciarias, de comercialización.

Esta opción presenta como ventaja, el hecho de que se aprovecha al máximo el conocimiento y experiencia de los sistemas implantados en las empresas del grupo, debido que es más fácil implantar un sistema ya probado en otra debido a un conocimiento de la filosofía del grupo.

Creemos que la solución preferible y más completa es el establecimiento de una U.O.S. autónoma, como se indico en el primer caso, cuando la magnitud de la empresa lo requiera, sin embargo cuando el tamaño del grupo aumenta la solución sería lo indicado en el tercer caso.

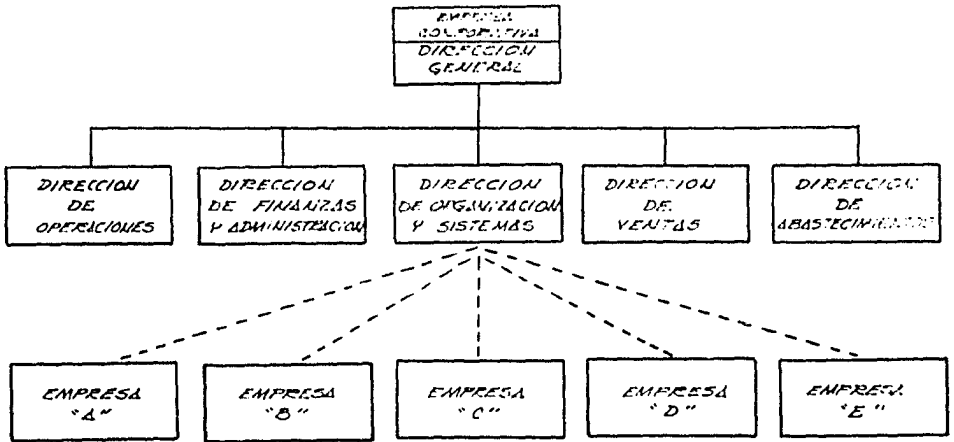


Fig. No. 3.4.

La U.O.S. como empresa que presta el servicio a otras - empresas del mismo grupo al que pertenece.

Se debe tener especial atención en el crecimiento de las U.O.S., para planificar y adecuar en función a éste, su organización interna, ya que ésto impactara favorable - los resultados de la misma.

Considerando la U.O.S. como un departamento dentro de la empresa, las estructuras más comunes son:

- A) El área de organización separada de la de sistemas
- B) Integración de las áreas de organización y sistemas

En el primer caso el área de organización y sistemas aparentemente está integrada, al depender ambas de la misma dirección; sin embargo en la práctica existe cierta falta de comunicación y entendimiento entre ellas, debido básicamente a una falta de coordinación que debe ejercer la dirección de la que dependen y a un sentido de "competencia" entre ambos departamentos por quererse llevar el crédito de la resolución de los problemas.

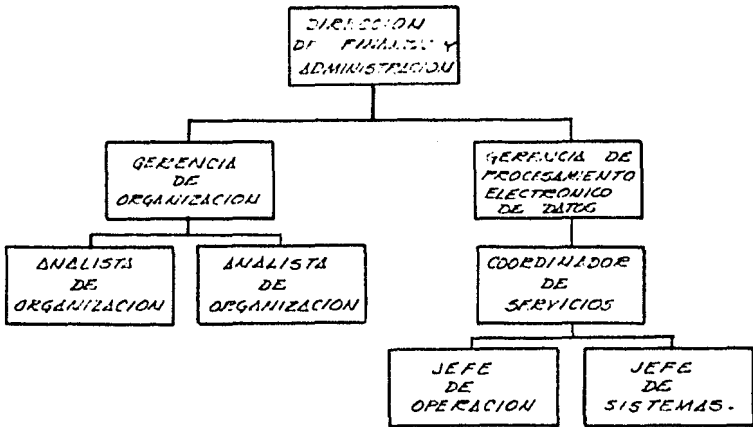


Fig. No.. 3.5.

El área de Organización separada de la de sistemas.

En el segundo caso, están totalmente integrada el área - de organización y sistemas, al depender ambas de una so-

la gerencia, esto origina que haya un mutuo entendimiento entre ambas funciones, al trabajar más de cerca.

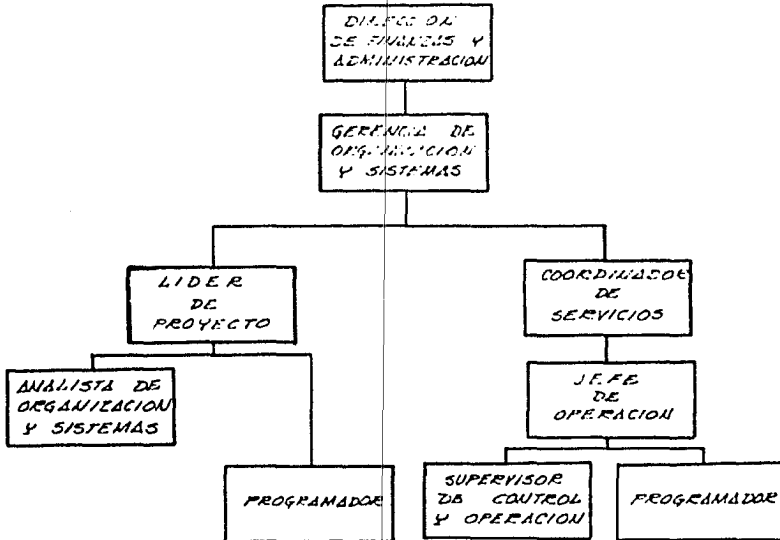


Fig. No. 3.6.

Integración del área de organización y sistemas

Por otra parte, considerando a la U.O.S. como una empresa que presta el servicio a un grupo de empresas, las estructuras más comunes son:

- a) Por zona geográfica
- b) Por áreas de conocimiento.

La organización por zona geográfica presenta 2 variantes

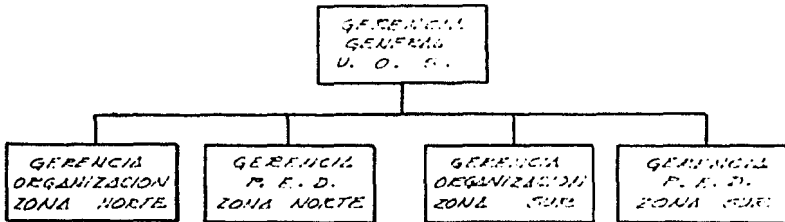
siendo estas:

- a.1) El área de organización separada de la de sistemas
- a.2) Integración de el área de organización y sistemas.

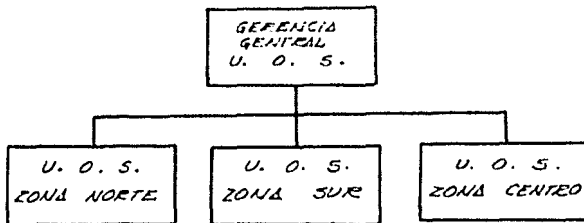
En ambos casos la dirección de la U.O.S. debe ejercer - buena coordinación entre las unidades, con el fin de - aprovechar al máximo los proyectos desarrollados y así - cumplir con uno de sus objetivos "la estandarización de los procedimientos y sistemas de las diferentes empre - sas"

Para poder llevar a cabo la estandarización es necesa - rio que los proyectos desarrollados cumplan los siguien - tes requisitos:

- Que los sistemas de informática sean flexibles, a fin de que las modificaciones que sea necesario efectuar - para su instalación en otras empresas, sean mínimas.
- Documentar totalmente los sistemas, con el objeto de - que el tiempo que se invierta en entenderlo y manejar - lo sea mínimo. Para este efecto se debe formular ma - nuales enfocados al usuario y al personal de informá - tica -manual técnico-.



a.1 El área de organización separada de la de sistemas



a.2 Integración del área de organización y sistemas

Fig. No. 3.7.

Estructuración de la U.O.S. por zona geográfica

La organización por área de conocimiento consiste en seleccionar las actividades a desarrollar por tipo de conocimiento y asignarlas a un equipo de trabajo; de acuerdo a esto se contaría con equipos encargados del estudio de problemas pertenecientes a una sola especialidad, en todas las empresas del grupo, lo cual trae consigo un mayor aprovechamiento de las experiencias.

Este tipo de organización facilita el cumplimiento del objetivo de estandarización de sistemas y procedimientos de las empresas que integran el grupo; así como una reducción del tiempo que se invierte en su adecuación a las necesidades específicas de la empresa, y en su instalación al haber un conocimiento más profundo de los sistemas y procedimientos de la especialidad en cuestión. De la misma forma que en la organización por zona geográfica se requiere que haya una buena coordinación dentro de ella para que funcione eficientemente.

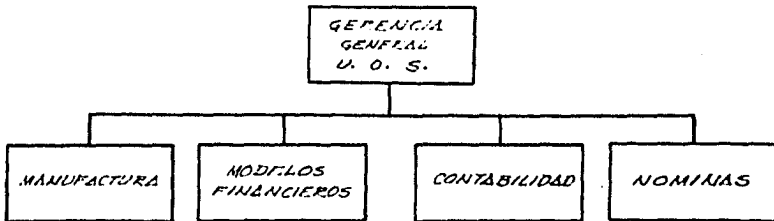


Fig. No. 3.8.

Estructuración de la U.O.S. por área de conocimiento.

Para seleccionar entre la organización por zona geográfica o por área de conocimiento, se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- a) Tamaño del grupo de empresas.- Conforme se vaya desarrollando el grupo se hace más necesario contar con una estructura por área de conocimiento, ya que debido a la complejidad y cantidad de las empresas, es difícil que un integrante de la U.O.S. domine plenamente todas las áreas funcionales, prestando el servicio a todas ellas.
- b) Dispersión geográfica de las empresas.- Entre más lejanas se encuentren las empresas de la unidad que les proporciona el servicio, es recomendable la organización por zona geográfica, debido a que es más ágil la atención que se les brinda; de no ser así, en ocasiones los trámites para requerir y prestar el servicio son muy lentos.
- c) Costo del servicio.- Cuando se trata de varias empresas separadas por distancias cortas, hay un menor costo cuando se cuenta con una organización por área de conocimiento. La existencia de varias empresas en diferentes zonas geográficas, justificaría el establecimiento de una U.O.S. en cada una de ellas, ya que se les daría un servicio oportuno y los gastos de viáticos serían reducidos sustancialmente, al no haber necesidad de desplazarse grandes distancias.

- d) Disponibilidad de mano de obra calificada.- Debido a la escasez de mano de obra calificada para el área de sistemas, se dificulta crear U.O.S. en diferentes zonas geográficas.

3.2. PRINCIPALES FUNCIONES

La prosperidad de la empresa está condicionada por múltiples factores, el éxito es de aquella que, con la misma calidad, ofrece sus productos o servicios a mejor precio.

La empresa que tenga el costo de producción más bajo se presentará en mejores condiciones en el mercado ya que puede ofrecer un menor precio. En nuestro sistema económico no siempre se da esta premisa, ya que existen otros factores que determinan el precio al consumidor tales como, marca, imagen comercial, ubicación geográfica, competencia etc.,

La U.O.S. se dedica en términos generales, a la investigación y puesta en marcha de mejoras que se traducen en una "reducción" del costo de producción o de la prestación de servicio.

Debido a la época inflacionaria en que vivimos, es difícil que se puedan reducir los costos de producción por el constante incremento de las materias primas y mano de obra, es por ello que la interpretación que damos al término "reducción de costos" es lograr una mayor productividad.

A continuación indicamos las principales funciones que son desarrolladas por la U.O.S.:

A).- Planeación organizacional

La evolución lógica de toda empresa trae consigo un crecimiento natural de la misma, que se puede planificar partiendo del pronóstico de ventas y/o del programa de inversión, con estos elementos la U.O.S. prepara proyectos de organigramas y listas de funciones; tomando en cuenta ventajas y desventajas de la centralización y descentralización de funciones. El proyecto lo analiza y presenta para aprobación de la dirección, que de aprobarlo asigna a la U.O.S. su implantación. Con esto se trata de prevenir los problemas originados por un crecimiento desordenado.

B).- Formalización, actualización y difusión de políticas

Las políticas administrativas norman las actividades de las unidades de trabajo de una empresa, de ahí la importancia de que se formalicen y difundan; y cuando sufran cambios dar a conocerlos.

C).- Estudios de sistemas y procedimientos

Los sistemas y procedimientos de una empresa son el

soporte de una buena administración, ya que indican quien, como, cuando y con que se deben desarrollar las funciones. Existen 2 tipos de sistemas y procedimientos, los naturales y los planificados, siendo los primeros producto de las circunstancias, con una visión parcial de la empresa.

La U.O.S. se encarga del análisis, diseño e implantación de los sistemas y procedimientos planificados tomando en cuenta a toda la empresa con una visión panorámica de la misma.

D).- Análisis, diseño y control de formas

Tomando en cuenta que los sistemas producen información, y que la gente actúa conforme a la información que recibe y que la mayor parte de la información es escrita, nos damos cuenta de la importancia que tiene para una empresa el contar con formatos adecuados y en las cantidades necesarias.

La U.O.S. analiza y diseña los formatos para que contengan sólo información útil, para que las unidades de trabajo que las reciben desarrollen eficientemente su función.

E).- Elaboración de manuales

La documentación de las funciones que debe desarrollar un área es de suma importancia, tomando en cuenta que la rotación de personal propicia una degeneración de los métodos y procedimientos originalmente implantados de acuerdo al criterio del nuevo ocupante del puesto.

La existencia de manuales ayudan a mantener la coordinación en la empresa, a través del cumplimiento de los sistemas y procedimientos,

F).- Auditoría de Sistemas y procedimientos

Debido a los cambios del medio ambiente, es necesario adecuar los sistemas y procedimientos a las necesidades de la empresa. La U.O.S. revisa periódicamente los sistemas y procedimientos implantados, para identificar las desviaciones y analizarlas determinando las causas y así tomar las medidas correctivas, que pudieran ser:

Entrenamiento del personal- Cuando se considera que los sistemas y procedimientos satisfacen aún las necesidades de la empresa.

Modificación de los sistemas y procedimientos.- Cuando se considera que los actuales ya no satisfa-

cen las necesidades de la empresa. Y requieren de -
ser actualizados

G).- Estudios de Métodos administrativos

Cuando en el estudio de un sistema o procedimiento -
se identifica que un puesto es el "cuello de bote -
lla" es indicio de la necesidad de efectuar un estu -
dio exhaustivo del mismo, a efecto de simplificar -
el método de trabajo y así dar solución al problema
encontrado.

G).- Estudios de distribuciones de áreas físicas

Algunas empresas se encuentran con el problema de -
falta de espacio, en ocasiones originado no precisa -
mente por la falta del mismo, sino por una mala dis -
tribución de las áreas o flujo de los materiales.

La U.O.S. estudia la asignación de áreas y propone -
reasignaciones de las mismas, con el propósito de -
optimizar su uso y dar un flujo adecuado de los ma -
teriales y/o personas.

I).- Evaluación de máquinas y equipo para sistemas

Al encontrarse con la posibilidad de adquirir una -

máquina o equipo que permita a la empresa agilizar el proceso de información, tiene que evaluar las diferentes alternativas a fin de seleccionar la mejor máquina o equipo. Dentro de los factores que toma en cuenta para tomar la decisión están:

Precio, capacidad, soporte técnico, mantenimiento y existencia de personal capacitado para su manejo.

J).- Sistematización de registros y reportes

La U.O.S. determina en que momento es recomendable mecanizar el manejo de datos a través del computador, así como la generación de nuevos reportes que ayuden a la toma de decisiones.

Los factores más importantes para determinar si es recomendable o no la sistematización de datos son:

- Volúmen de datos.- Cuando se maneja gran volúmen de información es recomendable auxiliarse del computador.
- Costo del proceso electrónico
- Importancia de la información para la adecuada toma de decisiones.

Para que la U.O.S. puede cumplir adecuadamente las-

máquina o equipo que permita a la empresa agilizar el proceso de información, tiene que evaluar las diferentes alternativas a fin de seleccionar la mejor máquina o equipo. Dentro de los factores que toma en cuenta para tomar la decisión están:

Precio, capacidad, soporte técnico, mantenimiento y existencia de personal capacitado para su manejo.

J).- Sistematización de registros y reportes

La U.O.S. determina en que momento es recomendable mecanizar el manejo de datos a través del computador, así como la generación de nuevos reportes que ayuden a la toma de decisiones.

Los factores más importantes para determinar si es recomendable o no la sistematización de datos son:

- Volúmen de datos.- Cuando se maneja gran volúmen de información es recomendable auxiliarse del computador.
- Costo del proceso electrónico
- Importancia de la información para la adecuada toma de decisiones.

Para que la U.O.S. puede cumplir adecuadamente las-

funciones encomendadas, requiera de personal capacitado y con experiencia, cosa que en nuestro medio - desgraciadamente se tiene mucho desconocimiento sobre el perfil de profesiones que pueden cubrir satisfactoriamente puestos en la U.O.S. originando - esto, la utilización de personal con poca experiencia o que no reúne las características necesarias - para el desarrollo de sus funciones; se opaca la - imagen de la U.O.S.; en la empresa, cuando a una - persona inexperta se le asignan responsabilidades - de gran peso en forma prematura, sin haberlo dejado "madurar como analista"; ya que a las personas que - se les dá el servicio al ver los continuos titubeos le pierden confianza y junto con él, a la U.O.S.

En muchas empresas las funciones específicas que desarrolla la U.O.S. generalmente van ligadas con el enfoque que su dirigente pretenda, ya que es la persona que se encarga de "vender" las ideas a la dirección general, en cuanto a planes de trabajo se refiere. Es por ello que en ocasiones nos encontramos con cambios estructurales y funcionales no sólo en diferentes U.O.S., sino en una misma al haber cambio de dirigentes.

Como contraposición al tipo de dirigente que le dá-

un enfoque personal a la U.O.S. existen otros que - careciendo de cierta fuerza organizacional -porqueno se la ha dado su jefe o no ha sabido ganársela-, están a disposición de los más mínimos caprichos de quien reporta; en las empresas donde ocurre este - hecho, la U.O.S. está un tanto desacreditada, debido a que al no tener funciones plenamente definidas se producen resultados esporádicos o aislados; trayendo consigo, una respuesta de servicio muy lento, es muy común que en este tipo de empresas la función principal de la U.O.S. sea de "apaga fuegos" - es decir que atacan los problemas conforme vayan - surgiendo, siendo una especie de mantenimiento correctivo, olvidándose por completo del mantenimiento preventivo -plan general de actualización y desarrollo de sistemas y procedimientos-

Se considera que la solución a la problemática descrita en párrafos anteriores consiste en:

Definición de funciones.- Debe llevarla a cabo el titular del puesto a quien reporta la U.O.S. con la participación de su dirigente, debiéndose dejar por escrito a fin de que con el paso del tiempo no sean olvidadas o distorcionadas.

3.3. TECNICAS COMUNMENTE UTILIZADAS

Para que la U.O.S. pueda cumplir con sus funciones, se vale de técnicas, entendiendo como tal, un conjunto de operaciones secuenciales y lógicas que le permiten alcanzar su objetivo.

Dentro de las técnicas que se manejan nos encontramos con varias modalidades, que son seleccionadas de acuerdo al conocimiento, experiencia en el manejo y finalidad.

En seguida se presentan las principales técnicas, su objetivo, uso, integración y modalidades.

1.- Organigramas, organogramas o carta de organización

Es la presentación gráfica de la estructura de una área o de toda la empresa. Muestra niveles, puestos, líneas de comunicación y el tipo de organización.

- a) Objetivo: - Representar en un documento lo que es la empresa.
- b) Uso: - Es un instrumento de análisis para organizar o reorganizar.
- c) Tipos:

Por su objeto	Por su naturaleza	Por el área que representa	Por su formato
-Estructurales	-Esquemáticos	-Generales	-Verticales
-Funcionales	-Analíticos	-Complementarios	-Horizontales
-Especiales			-Circulares
			-Mixtos

Los más utilizados en el medio son organigramas estructurales, funcionales, especiales, esquemáticos, analíticos, generales, complementarios y verticales.

2.- Diagramas de flujo o fluxogramas

Es la representación gráfica de las operaciones o actividades que se siguen en un sistema de trabajo.

- a) **Objetivo:** - Representar de manera objetiva y concreta lo que es un procedimiento o un sistema.
- b) **Uso:** - Es un instrumento de análisis para estudiar el sistema actual a fin de optimizarlo.
- c) **Tipos:**

Por su formato

Por su propósito

- | | |
|------------------|--------------------------------|
| - Vertical | - De formato |
| - Horizontal | - De labores (que se hace) |
| - Panorámico | - De método (como se hace) |
| - Arquitectónico | - Analítico (para que se hace) |
| | - De espacio (donde se hace) |
| | - Combinados |
-

El más utilizado en la U.O.S. es el diagrama panorámico de labores, de método y analítico.

3.- Análisis de formas de papelería

Consiste en estudiar los requerimientos de información de cada una de las unidades de trabajo que integran el procedimiento o sistema, a fin de detectar deficiencias u omisiones en los formatos actuales, que son los vehículos de información.

- a) Objetivo: - Procurar la información, ordenada en forma lógica para la correcta comunicación, en el desempeño de actividades o funciones.
- b) Uso: - Instrumento que nos sirve de base para el rediseño.

seño de formatos acorde a las necesidades de información de las diferentes unidades de trabajo.

4.- Elaboración de manuales

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, la información sobre la organización, políticas, procedimientos y sistemas de una empresa.

- a) **Objetivo:** - Garantizar el cumplimiento de las políticas, sistemas y procedimientos de una empresa.
- b) **Uso:** - Ubicar y dar información sobre la organización, políticas, sistemas y procedimientos, a la persona que lo consulte.
- c) **Tipos:**

Por su contenido	Por el área de que se trata
- Historia de la empresa	- Ventas
- Organización de la empresa	- Producción
- Políticas de la empresa	- Finanzas
- Sistemas y procedimientos	- Personal
- Contenido multiple	- Otras funciones
- De proyecto	- Generales

d) Metodología para la elaboración de manuales de sistemas y procedimientos.

d1.- Recolección de información.- Se llevan a cabo en entrevistas con cada uno de los involucrados en el sistema objeto de estudio, a fin de conocer cuales son los problemas a que se enfrenta y cuales cree que son las posibles soluciones.

d2.- Análisis de la información.- Una vez recolectada la información, se organiza y analiza, tratándose siempre de hacerlo en forma objetiva, buscando - lógica en su realización.

d3.- Presentación de resultados.- Analizada la información, se identifican la causa de los problemas y las posibles soluciones.

d4.- Presentación de la propuesta.- Se expone la propuesta ante los involucrados del sistema, con el objeto de que en forma conjunta se analice y de ser necesario se hagan ajustes, tomando en cuenta siempre todas las opiniones y tratando siempre de "limar" las asperezas y conflictos existentes.

d5.- Comunicación del nuevo sistema e implantación.

Aceptado el sistema, es comunicado e implantado en la empresa -inducción-.

d6.- Seguimiento.- Se vigila que se cumpla el sistema durante un período de tiempo.

5.- Gráficas de Gantt

Nos permite planear, programar y controlar cronológicamente diferentes tipos de actividades.

a) **Objetivo:** - Controlar actividades, identificando desviaciones.

b) **Uso:** - Es utilizada para planear y programar actividades del estudio de sistemas y procedimientos, entre otros así como para la implantación y seguimiento de los mismos.

6.- Cuadro de distribución de cargas de trabajo

Es una relación de actividades desarrolladas por un puesto, cuantificando el volumen de operaciones que efectúa y el tiempo que consume en ellas.

Objetivo: - Distribuir las cargas de trabajo entre los diferentes puestos de un departamento de manera justa y funcionalmente operativo.

Uso: - Instrumento de análisis de las cargas de tra -
bajo de los puestos, a fin de redistribuirlas,
buscando siempre un justo equilibrio de las -
mismas.

3.4. PARAMETROS DE EVALUACION EN LA ACTUACION DE LA U.O.S.

Desde los inicios de la humanidad ha inquietado al hombre, conocer que tan bien están desarrollando sus actividades; en un principio esto era relativamente fácil, debido a que la mayor parte de sus actividades tenía resultados tangibles, pero a medida que transcurrió el tiempo aparecieron actividades que tenían resultados poco objetivos, lo que hizo difícil su cuantificación.

En la actualidad, en el mundo de los negocios la rentabilidad de una empresa se mide en términos generales en función a la utilidad o pérdida que haya tenido. En un período dado.

La productividad al nivel de las unidades que integran la empresa, es mensurable desde 2 puntos de vista:

- 1.- El grado en que contribuyen a alcanzar los objetivos de la empresa.
- 2.- El grado en que alcanzan los objetivos departamentales. Tradicionalmente se cuantifica la productividad comparando los resultados obtenidos con los estándares y objetivos establecidos, o en relación a los insumos utilizados. De este método nacen los términos de eficiencia y eficacia.

Eficiencia: - Es la relación entre los insumos utilizados y los resultados obtenidos.

Eficacia: - Es la relación entre los resultados obtenidos y los objetivos o estandares establecidos.

Lo optimo desde este punto de vista es alcanzar la -
eficacia a través de la eficiencia.

En la U.O.S. por el tipo de funciones y por la diversidad de los problemas de las diferentes áreas de la empresa se hace más difícil el establecimiento de objetivos y estandares de actuación. Sin embargo esto no impide que se haga.

Todo lo referente al control sobre actividades de las -
organizaciones orientadas hacia una meta tiene un largohistorial. Lo relativamente nuevo es que los sistemas de control han reflejado un conocimiento de dos aspectos -
del control; el aspecto técnico ejemplificado por la contabilidad y los estandares de producción y el aspecto -
humano y social, reflejado por las presiones de supervisores, y el entrenamiento existente en la organización.

En nuestro caso el término evaluación utilizado en una -
organización en su intento de asegurar, que sus metas y -

planes específicos sean alcanzados, un enfoque común de la evaluación administrativa de la U.O.S. consiste en obtener una calificación general de la efectividad mediante la clasificación de algún tipo de escala, que vaya de alto a bajo o de bueno a malo.

A continuación se indica una de las maneras en que se puede cuantificar la productividad de una U.O.S. a través de dos etapas.

PRIMERA ETAPA:

ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA INTEGRAL DE TRABAJO

Para elaborarlo es necesario hacer un censo con las diferentes áreas de la empresa para conocer los principales problemas a que se enfrenta, así como la prioridad que desean, se les dé, a esto hay que adicionar las necesidades originadas por proyectos de inversión que se tengan proyectado efectuar.

La información obtenida se debe evaluar, a fin de elaborar un programa que cubra las necesidades más importantes y apremiantes, tomando en cuenta los recursos humanos con que cuenta la U.O.S. El programa junto con los objetivos a alcanzar debe ser presentado para su autorización ante la dirección general, ante quien en caso de

así requerirlo, se solicitará la autorización de nuevas plazas, para poder cubrir en un 100% el programa de trabajo.

Una vez autorizado el programa de trabajo, debe darse a conocer a las diferentes áreas a las que se les va a proporcionar el servicio, con el objeto de que no se sientan desmotivadas al creer que es poco el interés hacia ellos.

REPORTES PERIODICOS DEL AVANCE DE LOS PROYECTOS

Al dar inicio a un proyecto del programa integral se debe plantear a el (las) área(s) sujeta(s) a estudio, el alcance del estudio y los objetivos específicos a cumplir.

A medida que el tiempo avanza, el miembro de la U.O.S. responsable del estudio debe reportar el grado de avance del proyecto, indicando los principales problemas a que se ha enfrentado en el desarrollo de su trabajo y si considera terminar en el tiempo programado, especificando las causas. Esta información es canalizada hacia el dirigente de la U.O.S. quien debe informar ante la dirección que reporta, el grado de avance que guardan cada uno de los proyectos puestos en marcha.

SEGUNDA ETAPA

REPORTE DE LA PRESTACION DE SERVICIO, EMITIDO POR EL -
USUARIO

Al término de la prestación del servicio se debe intercambiar información con el usuario, para evaluar en forma conjunta los resultados obtenidos comparándolos con los objetivos planteados al inicio del estudio.

Nos permitimos reproducir el siguiente método global de evaluación que fué elaborado para obtener medidas de la efectividad del desempeño de consultores administrativos.

¹ John B. Miner, El Proceso Administrativo

1.- SOLUCION DE PROBLEMAS

EFFECTIVIDAD PARA DIAGNOSTICAR Y PROPONER SOLUCIONES A -
LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA.

- a) DEFINITIVAMENTE SOBRESALIENTES _____
- b) CASI SOBRESALIENTES _____
- c) MUY POR ARRIBA DEL PROMEDIO _____
- d) ALGO SUPERIOR AL PROMEDIO _____
- e) CERCA DEL PROMEDIO _____
- f) POR ABAJO DEL PROMEDIO _____
- g) COMPLETAMENTE ABAJO DEL PROMEDIO _____

2.- RELACIONES CON EL USUARIO

EFFECTIVIDAD PARA OBTENER LA COOPERACION Y LA ACCION DEL-
USUARIO (DIRECCION, GERENCIA, AREA, DEPARTAMENTO ETC.,)

- a) DEFINITIVAMENTE SOBRESALIENTE _____
- b) CASI SOBRESALIENTE _____
- c) MUY POR ARRIBA DEL PROMEDIO _____
- d) ALGO SUPERIOR AL PROMEDIO _____
- e) CERCA DEL PROMEDIO _____
- f) POR ABAJO DEL PROMEDIO _____
- g) COMPLETAMENTE ABAJO DEL PROMEDIO _____

3.- TRABAJO PRODUCIDO

EFFECTIVIDAD PARA REALIZAR EL TRABAJO Y CUMPLIR CON LOS -
PLAZOS.

- a) DEFINITIVAMENTE SOBRESALIENTES _____
- b) CASI SOBRESALIENTES _____
- c) MUY POR ARRIBA DEL PROMEDIO _____
- d) ALGO SUPERIOR AL PROMEDIO _____
- e) CERCA DEL PROMEDIO _____
- f) POR ABAJO DEL PROMEDIO _____
- g) COMPLETAMENTE ABAJO DEL PROMEDIO _____

4.- RELACIONES CON LA EMPRESA

EFFECTIVIDAD PARA TRABAJAR CON LA GENTE DE LA EMPRESA

- a) DEFINITIVAMENTE SOBRESALIENTES _____
- b) CASI SOBRESALIENTES _____
- c) MUY POR ARRIBA DEL PROMEDIO _____
- d) ALGO SUPERIOR AL PROMEDIO _____
- e) CERCA DEL PROMEDIO _____
- f) POR ABAJO DEL PROMEDIO _____
- g) COMPLETAMENTE ABAJO DEL PROMEDIO _____

5.- EVALUACION GENERAL

EFFECTIVIDAD GENERAL TOMANDO EN CUENTA LOS CUATRO FACTORES ANTERIORES Y CUALESQUIERA OTROS FACTORES QUE SE CONSIDEREN IMPORTANTES EN RELACION CON EL DESEMPEÑO DE LA U.O.S.

- a) DEFINITIVAMENTE SOBRESALIENTES _____
- b) CASI SOBRESALIENTES _____
- c) MUY POR ARRIBA DEL PROMEDIO _____
- d) ALGO SUPERIOR AL PROMEDIO _____
- e) CERCA DEL PROMEDIO _____
- f) POR ABAJO DEL PROMEDIO _____
- g) COMPLETAMENTE ABAJO DEL PROMEDIO _____

6.- POTENCIAL DE DESARROLLO

PROBABILIDAD DE QUE LOS GERENTES DE SERVICIO - DE LA U.O.S. - LLEGUE A SER UN MIEMBRO DEL GRUPO GERENCIAL O DIRECTRIZ DE LINEA.

- a) DEFINITIVAMENTE SOBRESALIENTES _____
- b) CASI SOBRESALIENTES _____
- c) MUY POR ARRIBA DEL PROMEDIO _____
- d) ALGO SUPERIOR AL PROMEDIO _____
- e) CERCA DEL PROMEDIO _____
- f) POR ABAJO DEL PROMEDIO _____
- g) COMPLETAMENTE ABAJO DEL PROMEDIO _____

Este método de evaluación indica esencialmente la medida en que la U.O.S. se ajusta a los conceptos de bueno o malo, en relación a la organización a que pertenece en un período de tiempo y por esa razón a nuestro juicio es deseable obtener calificaciones de un concenso de ejecutivos a los cuales se les haya dado un servicio en una o unas de las áreas bajo su responsabilidad.

C A P I T U L O I V

4. INVESTIGACION DE CAMPO. APLICACION DE LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y SISTEMAS EN EMPRESAS INDUSTRIALES, COMERCIALES Y-
DE SERVICIO

Es importante que en toda investigación que se lleve a cabo, se siga cierta metodología con el fin de que se efectúe en el menor tiempo posible, al más bajo costo y con un mayor grado de confiabilidad de los resultados.

En nuestro medio existen varios estudios sobre la metodología de la investigación en las ciencias sociales, los cuales nos presentan fundamentalmente la misma denominación - aún con diferentes etapas, ver cuadro No. 1.

La división de la metodología en etapas es más teórica que real, ya que en su desarrollo se traslapan unas con otras, dificultando su identificación por diferencias circunstanciales a como se presentan en forma teórica.

Al desarrollar cualquier investigación no podemos seguir - una metodología como si fuese una receta de cocina ya que se debe adecuar ésta a las situaciones reales en que se lleve a cabo, es decir a los recursos materiales, humanos y técnicos con que se cuenta. En función a lo antes expuesto y para fines de nuestra investigación optamos por divi-

la metodología en las siguientes etapas:

- 1 Planteamiento del problema
- 2 Hipótesis
- 3 Muestreo y selección
- 4 Recolección de información
- 5 Interpretación de datos

Dr. Fdo. Arias
Galicia

Dra. Guiller
mina Baena

Rossell L.
Ackoff

R. Pozas

J. M. Vázquez
y Pablo López

1	Planteamiento del problema		Definición del problema	Planteamiento de la investigación	Planteamiento
2	Planeación de la investigación	Plan de Trabajo	Marco teórico de trabajo	Recoger datos	Levantamiento de datos.
3	Recopilación de datos	Recopilación de material	Establecimiento de hipótesis	Elaboración de datos	Elaboración
4	Procesamiento de datos	Organización de material	Diseño de experimento.	Análisis de datos	Análisis
5	Interpretación de datos	Redacción final	Procedimiento de muestreo		
6	Comunicación y solución	Presentación	Obtención de datos		
7			Guía de trabajo		
8			Análisis de resultados		
9			Publicación de resultados		

4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

se inició la investigación con el planteamiento del problema, en el cuál se desarrollaron 4 actividades fundamentales:

- A) Elección y delimitación del tema
- B) Desglose del tema seleccionado -índice-
- C) Determinación de las fuentes de información
- D) Plan de trabajo.

- a) Elección y delimitación del tema.

Las premisas para la aplicación de la metodología de la investigación, nos indican en cuanto a la selección del tema, que debe ser de importancia, digno de investigarse y que nos proporcione beneficios, así como los resultados de la misma. Por lo que respecta a la delimitación del tema, se nos advierte que cuanto más concreto y específico sea el tema, la investigación deberá adquirir mayor grado de profundidad.

Por ello se establece la orientación que tomará la investigación dando respuesta a la pregunta de, ¿que tratamos de resolver? o ¿que tratamos de conocer?.

Se decidió investigar el tema de la U.O.S. en las empresas industriales comerciales y de servicio con el-

objeto de conocer la situación actual en este tipo de empresas, para poner de relieve las tácticas y estrategias que se emplean en cada una de ellas, y que sirven para dar un mejor servicio a las áreas usuarias; así mismo, los factores que limitan su actuación. Todo ello con el propósito de compartir las experiencias tanto positivas como negativas, con los compañeros estudiantes de la materia o del área de trabajo, para capitalizarlas.

En la actualidad existen una diversidad de técnicas y funciones que en la U.O.S. se pueden aplicar; estas son utilizadas en base a enfoques personales propiciando con ello que en ocasiones, exista desorientación al encarar cuestionamientos de, ¿que hacer?, y ¿como hacerlo?; este mismo efecto se produce en las diferentes funciones y técnicas existentes.

b) Desglose del tema seleccionado

Una vez que se ha seleccionado y delimitado el tema se procede a desarrollarlo en cada una de las partes que lo integran.

El tema de nuestra investigación fué desglosado en cuatro partes principales.

- Generalidades -evolución histórica y definiciones-
- Relación de la U.O.S. con el proceso administrativo
- La U.O.S. dentro de la empresa. Funciones propias
- Investigación de campo

Considerando que de esta forma se cumpla con el objetivo de conocer la situación que guarda la U.O.S. en la actualidad.

c) Determinación de las fuentes de información

En nuestra investigación combinamos las técnicas documentales con las de campo, con la finalidad de conocer que tanto se aplica la teoría de organización y sistemas, a la práctica.

d) Plan de trabajo

El plan de trabajo contiene las actividades a desarrollar para alcanzar el objetivo planeado, así como el tiempo que podría llevarnos el hacerlo y los posibles problemas a que nos enfrentaríamos a fin de prever su solución.

4.2. HIPOTESIS

Por considerar de gran importancia para nuestra investigación el planteamiento de hipótesis, se le designó a ésta, como una de las etapas de la metodología que seguimos; aunque generalmente los estudiosos de la materia la ubican dentro de la etapa de planteamiento del problema.

A continuación presentamos las hipótesis que sirvieron de guía en nuestro trabajo de investigación:

- Las necesidades administrativas y el grado de integración de áreas de servicio, que tiene la empresa, definen las funciones de la U.O.S.
- El poco tiempo de creada la U.O.S. en México, genera un desconocimiento de funciones por parte de usuarios que obstaculizan su buen desempeño.
- La denominación a la U.O.S. está en función al impacto empresarial del membrete seleccionado entre los ya existentes y no en base a la naturaleza de sus funciones.
- La estructura de la U.O.S. está en función del tamaño de la empresa y demanda de sus servicios.

- La ubicación de la U.O.S. en la empresa depende de su tamaño y el impacto de las funciones desarrolladas.
- La selección del personal para la U.O.S. depende del tipo de funciones a desarrollar y de los resultados esperados de la unidad.
- Las carreras profesionales más idóneas para capacitar elementos para la U.O.S. son aquellas que enseñan tanto técnicas a utilizar, como un conocimiento de las áreas funcionales de la empresa.
- Las funciones desarrolladas en la mayoría de la U.O.S. se concretan al análisis y diseño de sistemas y procedimientos.
- Los manuales que se elaboran en la U.O.S. son de sistemas y procedimientos, integrados principalmente por, - objetivos, políticas y procedimientos.
- Para definir prioridades en cuanto a atención a usuarios la U.O.S. utiliza el método más simple, partiendo de los requerimientos planteados.
- Las técnicas que tiene a su disposición la U.O.S. son muchas y muy variadas; sin embargo solo se aplican en el desarrollo de funciones, una parte de ellas.

- Dadas las características de las funciones que desarrolla la U.O.S., es difícil cuantificar su productividad por lo que la mayoría de las empresas desisten en su intento.
- Los obstáculos que limitan frecuentemente la actuación de la U.O.S. son:
 - a) Resistencia al cambio
 - b) Falta de apoyo de la dirección
 - c) Falta de preparación de los integrantes de la U.O.S.
 - d) El grado de organización existente

Como existe dificultad para reclutar personal calificado que integre la U.O.S. muy frecuentemente se recurre a personal de otras áreas de la empresa para capacitarlos.

- De acuerdo a las características que debe reunir el integrante de la U.O.S. el rango de sueldos en el que se le ubica, es alto.
- Por las características de las funciones desarrolladas los integrantes de la U.O.S. son candidatos potenciales a ocupar puestos ejecutivos en otras áreas de la empresa.

- El futuro de la U.O.S. es promisorio, debido a que día con día es mayor la necesidad de implantar controles.

4.3. MUESTREO Y SELECCION

En nuestra investigación como en muchas otras, se tuvo - limitantes tanto de recursos humanos como de recursos - económicos, y de ello estuvimos concientes aún antes de - iniciar este seminario, alimentando nuestro entusiasmo - con el anhelo de contribuir con algo sobre un tema poco - tratado.

Partiendo de nuestra experiencia en la U.O.S. visualiza - mos siempre la importancia que este seminario tendrfa, - para los colegas que ingresaban al área de organización - y sistemas.

Debido a las dos principales carencias de recursos men - cionados y aunado a nuestra ubicación geográfica se de - terminó el universo, asignando a este, como "todas las - empresas del área metropolitana", universo que a nuestro juicio podría ser tan amplio como se quisiera profundi - zar dada la población empresarial ubicada en la zona me - tropolitana, siendo tan vasta y diversa, por las condi - ciones socio económicas de nuestro país, que se conocen; es decir la centralización de los medios de transforma - ción y sistemas de comercialización dadas las facilita - des de infraestructurada que brinda la zona.

El método para la obtención de la muestra consistió en el uso de la siguiente tabla:

Fig. No. 2.

Límites y precisión de confianza especificados para cantidades muestrales cuando la muestra se da en porcentajes

A. 2a Intervalo de confianza
($\alpha = 0.5$)^a

Tamaño de la Población (N)	±1%	Cantidad muestral (n) para precisión (e) de				
		±2%	±3%	±4%	±5%	±10%
500	*	*	*	*	222	83
1,000	*	*	*	355	286	91
1,500	*	*	630	411	316	94
2,000	*	*	714	476	333	95
2,500	*	1,250	769	500	345	96
3,000	*	1,364	811	517	353	97
3,500	*	1,458	843	530	359	97
4,000	*	1,538	870	541	364	98
4,500	*	1,607	891	549	367	98
5,000	*	1,667	909	556	370	98
6,000	*	1,765	938	566	375	98
7,000	*	1,842	959	574	376	99
8,000	*	1,905	976	580	381	99
9,000	*	1,957	989	584	383	99
10,000	5,000	2,000	1,000	588	385	99
15,000	6,000	2,143	1,034	600	390	99
20,000	6,667	2,222	1,053	606	392	100
25,000	7,143	2,273	1,061	610	394	100
50,000	8,333	2,381	1,087	617	397	100
100,000	9,091	2,439	1,099	621	398	100
→ ∞	10,000	2,500	1,111	625	400	100

^a La fórmula para cantidad muestral, cuando la proporción de la población es π , es

$$n = \frac{z^2 \pi (1 - \pi) N}{z^2 \pi (1 - \pi) + K e^2}$$

Esta tabla supone $\alpha = 0.5$, $z = 2$

$$n = \frac{25(0.5)N}{25(0.5)^2 + N e^2} = \frac{N}{1 + N e^2}$$

$$n \approx n_c$$

^b En estos casos la suposición de la aproximación normal es pobre y la fórmula no se aplica.

Por la diversidad de criterios al querer determinar el tamaño del universo dado que existen muchas agrupaciones: - Canaco, Canacindra, Camaras de Industrias específicas, - Camaras de agrupaciones comerciales etc., se optó por determinar el "tamaño de la población como infinito" determinando una precisión de $\pm 10\%$ del tamaño de la muestra asignada.

Al tener determinado el tamaño de la muestra ésta se dividió en tres cuotas asignadas a los 3 tipos de empresas a efecto de tener un muestreo dirigido:

33 Empresas industriales

33 Empresas Comerciales

33 Empresas de servicios.

Este enfoque dirigido, descansó básicamente en dos aspectos:

10. Obtener información de estos tres tipos de empresa y no de una sola rama, lo cual podría limitar el enfoque de funciones y metodologías de trabajo comunmente usadas.
20. Obtener la mayor representatividad posible en relación a nuestros recursos de lo que actualmente está su

cediendo en las unidades de organización y sistemas.

A su vez cada cuota se dividió en tres estratos, correspondiendo cada estrato al tamaño de empresas comúnmente establecidos en pequeña, mediana y grande. Fig. No. 3.

Como lineamiento para determinar el tamaño de empresas, sabemos que actualmente se tienen varios criterios para determinar su tamaño a saber:

- a) Criterio administrativo.- Consistente en definir el tamaño en relación al número de obreros y empleados que prestan sus servicios.
- b) Criterio fiscal.- El cual parte del importe del volumen de ventas brutas y servicios proporcionados.
- c) Criterio cuantitativo.- Este radica en el capital social existente en la empresa (incluyendo revaluación de activos a discreción) ¹.

Para estos efectos, se aplicó el criterio cuantitativo por dos razones básicamente:

- 1a. Partiendo del capital social se tiene una idea -

¹ Circular 03-1983, Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña. Mayo 30 de 1983.

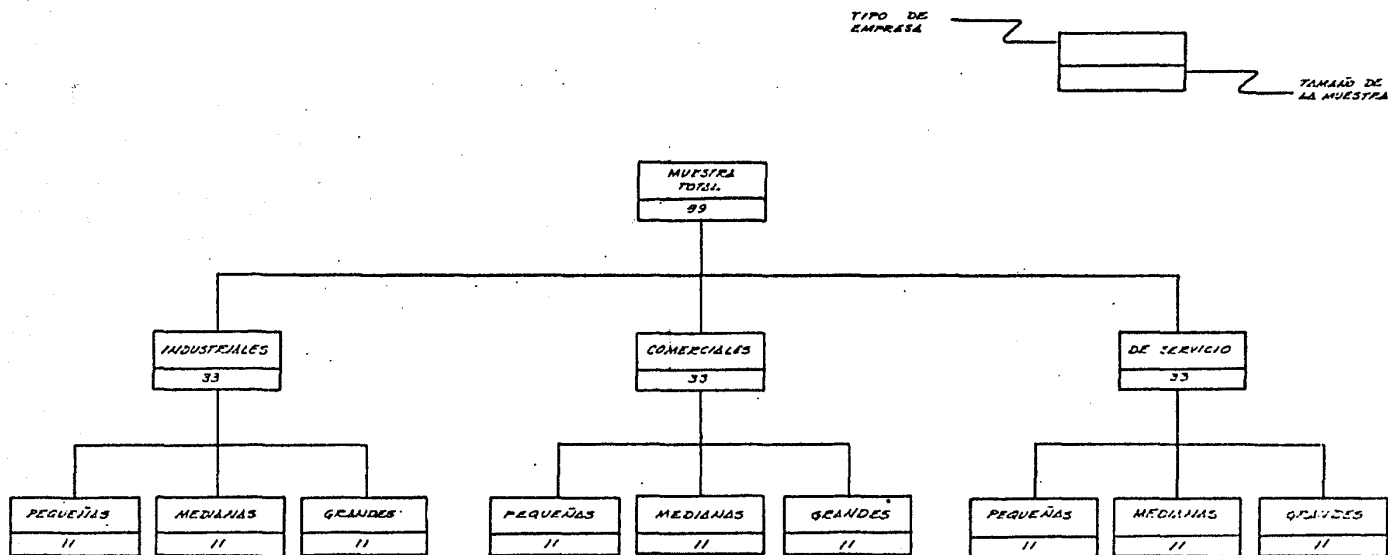


FIGURA NO. 3
TAMAÑO DE LA MUESTRA

más clara de la estructura financiera en una empresa con el sólo hecho de hacer comparaciones muy simples, sin necesidad de meterse en problemas de cálculos a saber: 1) margen de seguridad ofrecido a los proveedores y acreedores, 2) grado de control que tienen los propietarios, 3) utilidades potenciales provenientes de prestamos dividiendo la utilidad sobre la inversión, y en otros muchos aspectos que se pueden vislumbrar a través de la posición financiera de la empresa.

- 2a. Las limitaciones presentadas en los dos primeros criterios son varios; por ejemplo una empresa puede tener un fuerte volumen de ventas pero ésta puede ser solo una empresa comercializadora cuyo tamaño puede ser solo el costo de arrendamiento de un código postal; o bien esta misma puede contar con una cadena de 8 o 10 representantes en el mercado y hacerse llamar transnacional. Por otro lado lo que pretendemos plasmar con estos ejemplos, que si quiere puede darle el término de "burdos"; es que no existen parámetros claros de cuándo una empresa pequeña pasa al tamaño de mediana; al tener más de 10 empleados, 20, 30, 100, 1000 cuántos?.

HACIENDO ICAPIE EN EL CRITERIO CUANTITATIVO TENEMOS:

	<u>Capital social</u> <u>miles de pesos</u>
Empresa pequeña	50 a 15,000
Empresa mediana	15,001 a 90,000 *
Empresa grande	90,001 en adelante

* Si la empresa presenta revaluación de activos fijos - el capital contable limite superior podrá ser de 120 millones de pesos.

No debe descartarse la posibilidad para determinar el tamaño de una empresa, de considerar al mismo tiempo los tres criterios, el administrativo, el fiscal y el cuantitativo. En esta forma es más aproximada la separación de la magnitud de las empresas.

4.4. RECOLECCION DE INFORMACION

Por la naturaleza de este seminario se determinó como - instrumento de investigación de campo el "cuestionario", instrumento cuyo diseño fué una mezcla de técnicas ya - que está dividido en 4 partes.

1a. INTRODUCCION.- Consistente en dar a conocer el obje- tivo del estudio e identificación de la empresa a en- cuestas.

2a. PREGUNTAS.- De la 1 a la 4, cuya característica es - la elección forzosa enfocadas al conocimiento de la- estructura, antigüedad y nivel de ubicación de la - U.O.S.

3a. PARTE.- Preguntas de la 5 a la 12 de alternativa, - múltiple, esta parte enfocada al conocimiento de las características del personal y funciones.

4a. PARTE.- Preguntas de la 13 a la 18, cuyas respuestas graduariamos previo valor sobre opiniones "método - graduación de Likert".

Como en toda investigación de campo, a través de cuestio- narios, éste fué sometido a pruebas piloto a efecto de - detectar errores u omisiones, preguntas obscuras, y so- bre todo si su contenido estaba enfocado a dar respuesta

a las hipótesis planteadas que dan lugar a nuestro estudio.

La recolección de información una vez asignada la empresa se efectuó mediante el envío de cuestionario por correo adjuntando a la vez sobres timbrados con nuestro domicilio haciendo un seguimiento vía telefónica para el pronto retorno del cuestionario llenado.

Dado el interés que para nosotros tiene este tópico, en muchas ocasiones hacíamos llegar personalmente el cuestionario a las jefaturas, gerencias o direcciones de la U.O.S. explicando con mayor profundidad la problemática que visualizábamos en el desarrollo de la U.O.S. recibiendo un écho más amplio que enriqueció definitivamente el marco de referencia, con relación a nuestras hipótesis planteadas al inicio de esta investigación.

CUESTIONARIO

Fecha _____

El presente cuestionario forma parte de un seminario de investigación titulado "La unidad de Organización y Sistemas en la empresa" cuyo objetivo es determinar la situación real que - priva actualmente en el ámbito empresarial, en cuanto a la naturaleza, alcance e importancia de la función de dicha unidad.

Con la seguridad de que sus respuestas nos darán una mayor claridad del objetivo pretendido, dada la naturaleza de las funciones que Ud. desempeña, agradecemos de antemano la atención que se sirva prestar en la contestación a este cuestionario.

Empresa: _____

Giro al que pertenece _____

Número de empleados _____ y/o número de obreros _____

Persona entrevistada (nombre) _____

Puesto _____ Tel. _____ Ext. _____

1.- ¿Existe una Gerencia, Departamento, Area, o Unidad de Organización?.

Si _____ No _____ Si la respuesta es negativa especifique la razón _____

2.- ¿Qué nombre tiene asignado el área que lleva a cabo esa -
función? _____

3.- ¿Estructuralmente a que nivel reporta?

4.- ¿Qué tiempo tiene integrada ésta área (en años) ?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ más de 5 _____

5.- ¿Cuál es la estructura orgánica de ésta área:

(En caso de requerir mayor espacio adicione hojas).

6.- ¿Qué profesiones tiene el personal del área?

7.- ¿En base al perfil técnico de las carreras, que profesión cree Ud., tenga mayor potencial para el desempeño en las funciones del área? -por orden de importancia-.

1 _____ 3 _____

2 _____ 4 _____

8.- En orden de importancia, ¿Cuáles son las funciones que se desarrollan en el área?

1 _____ 5 _____

2 _____ 6 _____

3 _____ 7 _____

4 _____ 8 _____

4 _____ 9 _____

9.- De existir manuales, ¿de que tipo son?

10.- Enumere Ud. brevemente su contenido -índice-

11.- ¿Cómo finca las prioridades de atención, en cuanto al servicio proporcionado a las demás áreas funcionales?

12.- ¿Cuáles son las principales técnicas que se utilizan en el área? (enumerelas por orden de importancia).

Diagramas de flujo	___	Diagramas de recorrido	___
Organigramas	___	Gráficas de Gantt	___
Investigación de campo	___	Investigación documental	___
Diagramas de Operación	___	Diag. de dist. de equipo	___
P.E.R.T.	___	Métodos de Codificación	___
Est. de tiempos y movimientos	___	Valuación de puestos	___
Descripción de puestos	___		
Otras, especifique:	_____		

13. ¿Se lleva un control de la productividad del área?

Si _____ No _____ Especifique la razón: _____

14.- En caso afirmativo ¿bajo que método? explique brevemente-

15.- En el desarrollo de las funciones de organización ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta? (Por Orden de importancia).

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

16.- ¿Ha tenido problemas en el reclutamiento y selección del personal? Si _____ No _____ ¿En caso afirmativo a que - cree Ud. que se debe? _____

17.- ¿Cuál ha sido el origen del personal que integra el área?
 enumere en orden de importancia

_____ De la misma empresa sin experiencia

_____ De otras empresas con experiencia

_____ De otras empresas sin experiencia

18.- En su opinión como cataloga el nivel de sueldos comparati-
 vamente contra el de otras áreas operativas y de servicio

Muy alto _____ Alto _____ Igual _____ Bajo _____ Muy bajo _____

19.- De acuerdo a la naturaleza de las funciones como visuali-
 za el desarrollo del área dentro de su institución.

20.- El personal que ha sido ascendido, promovido, cambiado, o
 que haya salido del área de organización, a que puestos -
 ha ingresado.

Enumere los por orden de incidencia

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

4.5. INTERPRETACION DE DATOS

Esta síntesis para efecto de comodidad de redacción la -
reflejamos, de acuerdo al orden establecido en el cuestio-
nario.

- Sobre la existencia de la U.O.S. dentro de la empresa -
tenemos los siguientes datos, según el tamaño de la em-
presa:

Empresas pequeñas.- En este tamaño de empresa se consi-
dera innecesaria la existencia de un servicio de asesoria
o la creación de un área para tales efectos, las -
cifras obtenidas sñn un fiel reflejo de este criterio.

45.0% no dá validez a la existencia de la U.O.S.

33.0% Desconoce su tipo de función

7.0% Contrata servicios de externos de asesoria

Empresas medianas.- Predomina la contratación de servi-
cios de asesoria a través de despachos especializados -
en vista del costo que representa el establecimiento de
un área de Organización y Sistemas.

56.0% Contrata servicios externos de asesoria

31.0% Cuenta con un área de Organización y Sistemas

10.0% Los trabajos de sistemas y su solución correspon-
den al titular del área que requiere un servicio.

3.0% No dá validez a la existencia de la U.O.S.

Empresas grandes.-

84.0% Cuentan con la U.O.S. *

16.0% Contratan servicios externos de asesoría

- En cuanto a la definición, de las Unidades de Organización y Sistemas es indiferente, debido principalmente al desconocimiento del alcance de sus funciones, prueba de ello es la siguiente representación cuyas denominaciones están listadas por orden de incidencia.

<u>No. de Empresas</u>	<u>Definición</u>
16	Sistemas y Procedimientos
10	Sistemas y métodos
7	Organización y métodos
5	Organización y sistemas
4	Métodos y Procedimientos
3	Sistemas administrativos
<u>2</u>	Organización
47	

Los niveles de ubicación, en las empresas medianas están dependientes totalmente del primer nivel, es decir de la gerencia general. En las empresas grandes esta dependencia es a nivel de dirección 77.0% y a nivel de gerencia general el 23.0% restante.

* Predominan las empresas de servicios.

- El tiempo de integración de la U.O.S. es relativamente corto dándose mayor antigüedad de su creación en las empresas, grandes cinco años promedio, disminuyendo en empresas medianas a dos años.
- El tamaño en cuanto a estructura de las unidades de organización, varía en relación al tamaño de la empresa y al desarrollo generado por las mismas unidades principalmente por su actuación. En el 70.0% de los casos están claramente marcados 3 niveles, Fig. No. 1, dándose un crecimiento interno de forma horizontal.

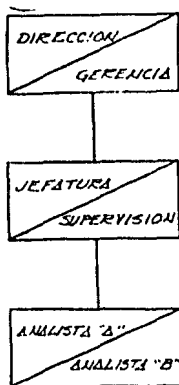


Fig. No. 1.

- Las profesiones que actualmente están incursionando en la U.O.S. se tienen en el siguiente orden:

- 1o. Contadores Públicos
- 2o. Ingenieros (de varias especialidades; Química, Industrial, etc.,
- 3o. Licenciados en Administración
- 4o. Licenciados en Economía
- 5o. Licenciados en Relaciones Comerciales
- 6o. Otros (sin carrera profesional)

- El perfil profesional, cuya presencia se cree daría mejores resultados se refleja bajo el siguiente orden:

En Empresas Industriales.- Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica, Licenciado en Administración.

En Empresas de Servicios y Comerciales.- Licenciatura en Administración, Contaduría Pública, Licenciatura en Economía, Licenciatura en Actuaría, Licenciatura en Relaciones Comerciales.

- Funciones principales desarrolladas por la U.O.S.

- 1o.- Procedimientos administrativos (contemplando la mecanización de operaciones).
- 2o.- Estudios de Organización
- 3o.- Definición y establecimiento de políticas de organización, operación, comerciales, etc.,

- 4o.- Análisis y descripción de puestos
- 5o.- Estudios de tiempos y movimientos
- 6o.- Análisis estadísticos
- 7o.- Estudios de factibilidad de proyectos
- 8o.- Estudios de distribución de equipo
- 9o.- Instructivos a través de manuales

- La elaboración de manuales se centra en el siguiente:

- a) De procedimientos
- b) De políticas
- c) De formatos
- d) De inducción
- e) Otros

- La fijación de prioridades, en cuanto a los servicios que presta la U.O.S. se determina a través del siguiente orden:

- 1.- Solución a problemas emergentes que afecten directamente el aspecto económico de la empresa.
- 2.- A través de programas presentados ante la dirección elaborados por la misma U.O.S.
- 3.- Por petición específica del nivel directriz, problemas específicos de direcciones o gerencias de línea.

4.- Por el surgimiento de nuevos proyectos

- Técnicas comunmente utilizadas en el área:

- 1o. Diagramas de flujo
- 2o. Gráficas de Gantt
- 3o. Diagramas de operación
- 4o. Diagramas de distribución de equipo
- 5o. Investigación documental
- 6o. Métodos de codificación
- 7o. Valuación de puestos
- 8o. Organigramas
- 9o. Diagramas de recorrido
- 10o. Diagramas de distribución de planta
- 11o. Cuadros de cargas de trabajo

- Ninguna U.O.S. lleva un control sobre la productividad - que genera, solo el 46.8 reportó presentar avances de - sus proyectos, solo ante sus directores.

- Los principales problemas a los cuales se enfrenta la - U.O.S. para el sano desarrollo de sus funciones en or - den de incidencia son los siguientes:

- 1o. Resistencia al cambio por parte del personal que - ocupa puestos intermedios.

20. La poca importancia que brinda la empresa para la inducción a usuarios, reflejada esta falta de importancia en la asignación de recursos tanto de tiempo del personal como de recursos técnicos.
30. Cambios repentinos de proyectos asignados debido a urgencias generados por falta de planeación.
40. Asignación de trabajos especiales prioritarios que imposibilitan una adecuada planeación, e inclusive el término correcto de este tipo de trabajos.
50. La incertidumbre en cuanto a la productividad de la U.O.S. y su difícil medición una vez establecida.
- En cuanto a selección y reclutamiento de personal para la U.O.S. existen puntos de vista muy heterogéneos - siendo de predominio común los que se enuncian:

Falta de un perfil personal, que satisfaga los requerimientos tales como, intuición, creatividad, criterio analítico, venta de ideas, convincente; además de otros atributos de carácter académico y empírico, a saber:

Conocimiento de las áreas funcionales de la empresa, dominio de conceptos y técnicas administrativas, poder-

de convencimiento sobre grupos de trabajo, asociación de funciones y entendimiento de objetivos departamentales.

- Por los conceptos expresados en el punto anterior el personal que integra la U.O.S., las preferencias son:
 - a) De otras empresas con experiencia
 - b) De la misma empresa, con experiencia en el mayor número de áreas posibles.

- Dadas las exigencias de tipo personal y académico dentro de la U.O.S., los sueldos asignados están altos, en relación a otros puestos ubicados en los mismos niveles jerárquicos de la empresa y aún mejor remunerados aquellos cuyas funciones están ligados específicamente al proceso de datos a través de equipos de cómputo.

- Se estima que tanto el personal que participa en la U.O.S. como la misma Unidad tienen un amplio desarrollo por las situaciones cambiantes del medio, es decir, la adecuación de la empresa al entorno económico en el cual participa, además de condicionar una versatilidad interna que debe mantener, para afrontar las exigencias competitivas, siendo la U.O.S. quien genere las premisas para su adecuación a la vez de ser el instrumento gene-

rador de ejecutivos potenciales para la organización en la cual presta sus servicios.

5. C O N C L U S I O N E S

- 5.1. Es importante que la U.O.S. cuente con la sensibilidad - administrativa suficiente a efecto de atacar los proble - mas importantes y preever las posibles fallas potencia - les, y no afrontar los problemas cuando ya han causado un fuerte costo o gasto para la empresa, independientemente - en el área o nivel donde se generen.
- 5.2. En el desarrollo de la U.O.S. son tres factores fundamen - tales los que participan, a saber:
- a) apoyo de la dirección
 - b) Las relaciones humanas
 - c) La buena imágen que se haya creado la U.O.S. en las - demas áreas de la empresa.
- 5.3. La metodología de trabajo de la U.O.S. y el proceso admi - nistrativo tienen mucho en común, por lo que cualquier ac - tuación que lleve a cabo la U.O.S. llevará implícito las - etapas del proceso, ya que sus actuaciones, cuando no van ligadas a dicho proceso, tienden a ser infructuosas y a - perder el principio de optimización de los recursos.
- 5.4. La ubicación y estructura de la U.O.S. dentro de la empre - sa está en relación a los siguientes aspectos:

- a) Tamaño de la empresa
- b) Funciones asignadas
- c) Grado de especialización de las demas áreas de servicio.
- d) Impacto profesional que ésta haya generado con su actuación.
- e) Demanda de sus servicios

5.5. Las técnicas comunmente usadas en la U.O.S. se les conoce con un sin fin de denominaciones, con una extensa gama de presentaciones y con usos muy variados, que dificultan su entendimiento y aplicación a las personas que se inician como analistas de sistemas.

5.6. Al efectuar auditorías de sistemas, la U.O.S. no debe caer en el papel de detector de fallas o inclusive de fraudes, para enjuiciar a los titulares de los puestos involucrados, independientemente que al darse las fallas habrá que señalarlas; pero con la intención de evitar su repetición apoyando sus procedimientos -como hacerlo- en el proceso administrativo, encaminado a la confiabilidad de los controles.

5.7. Actualmente está en boga la mecanización de actividades como una de las premisas para el logro de mayor productividad; la U.O.S. debe ser cautelosa en ese sentido ya que

si bien es cierto que todas las actividades son susceptibles de ser mecanizadas, en ocasiones puede resultar contraproducente por la falta de viabilidad económica o resultar antifuncional.

5.8. Pocas son las empresas que tienden a cuantificar la productividad de la U.O.S. debido principalmente a la dificultad que ello representa; pero los beneficios que proporciona la Unidad son tácitos, al verse reflejados automáticamente el buen desempeño de actividades del personal de la empresa, y el conocimiento de sus funciones en forma integrada.

5.9. La creación de la U.O.S. en la empresa está estrechamente ligada a la demanda de sus servicios, y estos obviamente ligados al tamaño de la empresa y a la complejidad de sus operaciones que origina áreas de especialización, y consecuentemente mayores necesidades administrativas por lo que el apoyo actual a sus funciones asegura un futuro promisorio.

5.10. Los integrantes de la U.O.S. son candidatos potenciales a ocupar puestos ejecutivos dentro de la empresa, dadas las características de sus funciones que los conllevan; tanto al conocimiento operativo de toda la empresa como al conocimiento de la idiosincrasia administrativa que pre-

domina.

- 5.11. Durante todo el estudio nos referimos a la Unidad, como -
la Unidad de Organización y Sistemas ya que a nuestro juicio es el membrete más acorde, que define con mayor precisión el entorno funcional, donde se desarrolla la Unidad; por un lado el estudio de la Organización como ente general "empresa" y los sistemas como ente particular; -
donde se establece la relación de los elementos de la -
misma llamense Direcciones, Gerencias, Departamentos -
Areas, Secciones o puestos.

B I B L I O G R A F I A

——, Apuntes de Producción. México: U.N.A.M., 1975

Arias Galicia, Fernando. Introducción a la Técnica de investigación en ciencias de la administración. México: ed. - Trillas, 1977 3a. Ed.

——, Aspectos sobre la planeación. México: Colegio de Licenciados en Administración, número 2/1979.

Baena Paz, Guillermina. Instrumentos de investigación, manual para elaborar trabajos de investigación y tesis profesionales. México: ed. Mexicanos Unidos, 1980 4a. Ed.

Duhalt Krauss, Miguel. Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas. México: U.N.A.M. 1968.

B. Miner, Jhon. El proceso administrativo. México: ed. C.E.-C.S.A., 1980 2a. reimp.

G. Luthans, Fred. Introducción a la administración un enfoque de Contingencias. México: Ed. Trillas, 1980 1a. Ed.

G. Scott, William. Organización conceptos y análisis. México Ed. E.C.A.S.A., 1972 1a. Ed.

—, Incentivos a pequeñas y medianas empresas. Circular -
03/1983. FOGAIN, Mayo 30, 1983.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Control In -
terno, México: Ed. FOCSA.

Jiménez Castro, Wilborg. Introducción al estudio de la teo -
ría administrativa. México: ed. Fondo de Cultura Económi -
ca, 1978 4a. Ed.

Koontz H. y O'Donnell C. Curso de administración moderna. -
España: ed. McGraw-Hill, 1967.

Pozo Navarro, Fernando. La dirección por sistemas. México: -
ed. Limusa, 1979 1a. reimp.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas teoría y -
práctica. México: ed. Limusa, 1982 19a. reimp.

Terry R. George. Principios de administración. Nueva York; -
ed. Irwin Homewood, Illinois 1957.

Urwick F. Lyndall. Los elementos de la administración. Espa -
ña: ed. McGraw-Hill, 1969.