

870102

29
14.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TELIS CON
FALLA DE ORIGEN

Importancia de la Organización para el Desarrollo de una Empresa

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n :

LUIS HERRERA ROMERO

GERARDO HERMINIO RODARTE MORALES

GUADALAJARA, JAL., DICIEMBRE DE 1984



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I LA ORGANIZACION	
A) Concepto y Definición de la Organización	11
B) Importancia de la Organización	14
C) Los Principios de la Organización	16
CAPITULO II LA FUNCIONALIZACION	
A) Reglas y Técnicas	23
B) Unidades de Organización	26
C) Estructuras de la Organización	39
CAPITULO III DEPARTAMENTALIZACION	
A) Diseño Organizacional	45
B) División en Departamentos	48
C) Elección del Patrón Adecuado de División en Departamentos	54
D) Organización Matricial	62
CAPITULO IV FORMACION DE UNA ORGANIZACION EFECTIVA	
A) Errores que se tienen al Organizar	72
B) Condiciones para un Control Adecuado en la Organización	82
C) Control de los Departamentos dentro de la Organización	89

			PAG:
CONCLUSIONES	Capítulo	I	99
"	"	II	102
"	"	III	106
"	"	IV	108
CONCLUSION	GENERAL	DE LA SINTESIS DE LOS CAPITULOS	110
EVALUACION	DE LA SINTESIS OBTENIDA DE LAS CONCLUSIONES ANTERIORES		112
BIBLIOGRAFIA			113

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

En la época moderna en que vivimos, la empresa trata de obtener la colaboración y coordinación de las actividades de los individuos por medio de la integración de éstos con los demás recursos.

En toda empresa se necesita poner en juego todos aquellos elementos con que se cuenta para satisfacer los fines básicos para los que fue creada.

En este estudio que presentamos a manera de seminario de investigación, nos propusimos demostrar la organización como una parte importante desde el nacimiento de la empresa hasta su pleno desarrollo. Es correcto hacer notar que para desarrollar este tema nos enfocaremos hacia la organización total de la empresa, esto quiere decir que se analizará de una forma superficial, pero que nos llevará a comprender los principales factores de cada área de la organización.

Esta investigación está redactada con lenguaje claro, de manera que no sea necesario el poseer conocimientos acerca de la materia; esto con el fin de que llegue a ser comprensible a todas las personas interesadas en el presente tema.

Todas las actividades que se desarrollan con éxito en la empresa se fundamentan de manera creciente en planes cuidadosamente proyectados y disposiciones bien ordenadas, de ahí que la mira fundamental de este estudio es la de ofrecer una com-

pleta organización dentro de la empresa.

En este estudio de organización proporcionaremos las bases para dividir las actividades en departamentos, secciones y otras unidades apropiadas; por lo tanto debemos explicar que la primera de dos partes la enfocaremos hacia lo que es la organización como parte fundamental de la administración; la segunda parte comprenderá la organización dentro de la empresa.

Considerando los aspectos anteriores, creemos oportuno enfocar el interés de éstos hacia los departamentos que consideramos fundamentales en el funcionamiento de una empresa moderna, hablaremos también de sus sistemas y procesos.

Para poder administrar eficientemente sus recursos, la empresa debe estructurar un sólido programa. La organización de los negocios es grande desde el momento de su formación, la mayoría de las empresas se iniciaron con un solo hombre que realizaba todas las funciones. El incremento en los negocios obliga a emplear a otras personas, a las cuales se les delega funciones para poder cubrir las necesidades que la empresa requiere.

El continuo crecimiento organizacional nos hace ver que se necesitan diferentes puestos y departamentos en la empresa; como también pensamos que es de principal importancia para el crecimiento de la organización, la implantación de planes, por lo que nos encontramos muchas veces con empresas modernas que han crecido no a base de estar preparadas con planes ya desa-

rrollados, sino que van creciendo conforme se van presentando los problemas.

BREVE HISTORIA DE LA ORGANIZACION

Nuestra sociedad es una sociedad organizada, nacemos en organizaciones, así como también somos educados por éstas y muchos de nosotros pasamos nuestra vida trabajando para organizaciones, por eso es necesario tener un conocimiento de los primeros indicios de organización que se suscitaron desde que el hombre fue capaz de agruparse con sus semejantes para conseguir la satisfacción de sus necesidades.

Desde la antigüedad el hombre ha tenido sus conceptos de organización por lo que la organización no es una invención moderna. Esta es una sugerencia de mil años de antigüedad de origen árabe, en el modelo de Estado debe haber una serie de servidores públicos, bajo el control de la cabeza suprema o príncipe. El Príncipe, cabeza del Estado Modelo, o del mundo entero, debe poseer ciertas características: gran inteligencia, excelente memoria, elocuencia, firmeza sin flaqueza, firmeza en el cumplimiento de lo bueno, amor por la justicia, por el estudio, por la verdad, aborrecimiento a la falsedad, temperamento en la comida, en la bebida y placeres, contemplación por la salud.

Todas estas características deben ser encontradas en un hombre que está en el cargo de dirigir la complicada maquinaria del Estado. En caso de que todas estas características no puedan ser halladas en un hombre, se debe determinar si hay dos o más que posean las mismas características juntos. Si hay

dos, los dos deben regir el Estado modelo, y si hay más, más - se necesitará para gobernar.

También los egipcios usaron organización para construir sus pirámides; los emperadores de China la usaron para construir grandes sistemas de irrigación. Y el primer Papa creó una Iglesia universal para servir a la religión del mundo.

AÑO APROXIMADO	PERSONA O GRUPO ETNICO	CONTRIBUCION A LA ORGANIZACION.
4000	Egipcios	Necesidad reconocida - por planeación, organi- zación y control.
1750 A.C. 2600	Egipcios	Descentralización en la organización.
1491 A.C.	Hebreos	Conceptos de organiza- ción; escala principal; principal excepción.
600 A.C.	Nabucodonosor (Babilonia)	Control de la produc- ción e incentivos salariales.
1776 D.C.	Adam Smith	Aplicación del princi- pio de especialización para trabajadores.
1832	Charles Babbage	Acercamiento científico enfaticado; especializa- ción enfaticada; divi- sión del trabajo; estu- dio de tiempo y - - movimiento.

- 1900 Frederick W. Taylor Administración científica; división del trabajo; organización funcional; estudio de métodos; estudio del tiempo; la necesidad por la cooperación entre el trabajador y el patrón; sistema de costo; estudio de estándares, planeación, control y cooperación.
- 1911 Henry Fayol Primera teoría completa de administración; funciones de la administración; principios de administración.
- 1927 Elton Mayo Importancia de la afiliación de grupo y dinámica de grupo en función de la organización.
- 1931 James D. Mooney Principios de organización reconocidos como universales.

- 1943 Philip Selznick Teoría de la organización; aspectos no formales de la organización.
- 1947 Rensis Likert
Chris Argyris Psicología social, estudio de las relaciones humanas en la teoría de la organización; enfatizaron la incompatibilidad de las necesidades humanas con los requerimientos de la organización rígida.
- 1954 Peter Ducker Enunciado de administración por objetivos.
- 1960 Douglas Mc. Gregor Enunciado de la teoría X y la teoría Y.
- 1961 Amitai Etzioni Análisis comparativo de las organizaciones; clasificación de las organizaciones por la base de los mecanismos usados para el control organizacional.

- 1966 Daniel Katz Robert Kahn Síntesis de los sistemas psicológicos en el marco de los estudios en las organizaciones.
- 1969 Grupo Aston Estudio de estructura organizacional; tamaño de la estructura organizacional.

CAPITULO I

LA ORGANISACION

CONCEPTO Y DEFINICION DE ORGANIZACION

La organización es una parte del proceso administrativo que sirve para coordinar los recursos y sus elementos. Las organizaciones son unidades sociales deliberadamente construidas y reconstruidas para lograr metas específicas, las corporaciones, las escuelas, hospitales e iglesias están incluidas; tribus, grupos étnicos y familias son excluidas.

Las organizaciones se caracterizan por:

- a) División de labor y responsabilidades de comunicación, esto deliberadamente planeado para la realización de las metas - específicas.
- b) La presencia de uno o más poderes centrales, los cuales controlan los esfuerzos de la organización y los dirige hacia las metas.
- c) Substitución de personal, personas que no realicen bien sus labores pueden ser removidas y otras tomarán su puesto.

DEFINICIONES DE ORGANIZACION

Es el elemento del sistema o proceso administrativo que pretende coordinar en tiempo y espacio los recursos humanos, - materiales y técnicos. Contempla, además, el señalamiento y - distribución de actividades y la descripción y jerarquización de los puestos.

Un autor mexicano, Agustín Reyes Ponce, dice: Organización.- Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre la jerarquía, funciones y obligaciones iguales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Su definición la divide en tres partes: a) Jerarquías: Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel. b) Funciones: La determinación de cómo deben delegarse las actividades para lograr el objetivo general. c) Obligaciones: Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñado por una persona.

Otro autor nos dice: "Organizar es el proceso de crear un todo sistemático compuesto de partes interdependientes".

Maximino Anzures nos dice: "Nunca puede ser estática la organización porque está sujeta a la incertidumbre y los cambios, pero se olvida de los principios de flexibilidad.

Yoder Dale, nos dice: "Organización define las partes que se espera que cada miembro de una empresa ejecute, así como las relaciones entre esos miembros".

D.S. Kimball y D.S. Kimball Jr. dicen que la organización es subsidiaria de la administración, se ocupa de designar los departamentos y el personal que ha de llevar a cabo el trabajo definiendo sus funciones y especificando las relaciones que deben existir entre los departamentos y los individuos.

El diccionario Larousse ilustrado de Miguel del Toro, es "Dar a las partes de un todo la organización necesaria".

Otra definición es la que está dirigida a las metas y dice que la organización debe ser una adaptación sistemática para un propósito definido.

Definición de organización en términos de formalidad y relaciones sociales, Scott (1963).

"La organización emplea un ordenamiento sistemático de posiciones y funciones que definen una cadena de mando".

IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION

La organización reviste una importancia trascendental en la persecución de los fines y objetivos que persigue cualquier grupo social y económico, ya que ella representa la fuente básica y precisa de los medios más adecuados para conseguir dichos propósitos.

El estudio de las organizaciones es prometedor para ser una de las maneras más efectivas de satisfacer las necesidades de la sociedad. Las grandes empresas multinacionales así como la vasta red de instituciones gubernamentales de hoy en día, difícilmente pueden ser posibles; ciertamente no funcionarían efectivamente sin el entendimiento de los gerentes de cómo las organizaciones funcionan.

Había un tiempo o época cuando un solo individuo era capaz de manejar una organización razonablemente bien, confiando mayormente en su sentido común e intuición. Esto todavía es posible para muchas pequeñas organizaciones aunque el estudio de las organizaciones tiene que ofrecer probablemente mejorará significativamente las oportunidades para que ellas sobrevivan. Así como la raza humana crece más instruida, más capaz, y con mayor criterio, ésta debe a operar las organizaciones con más y más complejos tecnológicos, estructura, ideologías, y relaciones humanas. Estas organizaciones no pueden ser construidas o ponerla a trabajar sin tener al alcance unos sólidos principios de la organización funcional. Más de la mitad de

población del mundo trabaja en organizaciones al menos 8 horas al día.

Organizaciones satisfacen y algunas veces frustran muchas de las necesidades de las gentes que están asociadas con éstas. Algunas de estas necesidades son: La necesidad de seguridad y estabilidad de la ocupación o empleo de la persona; La necesidad de tener compañeros y la necesidad de pertenecer a un grupo; La necesidad de poder sobre otros, también como la necesidad de depender de otros; y la necesidad de madurez y la de estar actualizado en lo que se requiera.

Si nosotros entendemos las dinámicas organizacionales -- más ampliamente, nosotros podemos ser capaces de diseñar mejores organizaciones, así como un mejor entendimiento de nuestro medio ambiente psicológico que nos lleva a una mayor austeridad y a un punto más productivo.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

"Los principios básicos, pero no absolutos. No son ni leyes ni dogmas y no deben ser considerados como demasiado rígidos. Los principios son hipótesis operantes. Los principios deben ser (1) prácticos, lo que significa que pueden ser puestos en uso sin importar lo remoto que en el tiempo sean las aplicaciones, (2) aplicables a un precepto amplio y básico, proporcionando así una perspectiva inclusiva, y (3) consistentes, en que en idéntico conjunto de circunstancias ocurrirán resultados similares".

1).- Terry George R. "Principios de Administración" - Pág. 26; Ed. CECSA, sexta impresión en español, Noviembre de 1982, México.

Koontz Harol y Cyril O'donell, nos describen los principios de la organización perfecta:

1.- Principio de la unidad de objetivo: Este es el propósito fundamental de la organización, siempre y cuando resulte lo más económico posible y con el mínimo de esfuerzo.

2.- Principio de la eficiencia: Se debe alcanzar el objetivo deseado con el mínimo de consecuencia y gastos presupuestados.

3.- Principio del alcance de la dirección: En este principio se toma en cuenta la capacidad de la persona a sus subor

dinados, a medida que demuestra eficiencia se va aumentando el número de subalternos. Este límite puede ser mayor o menor cada vez.

4.- Principio Escalar: La autoridad debe estar bien definida, por lo tanto debe existir una línea bien clara desde ese punto a todos los cargos subordinados.

5.- Principio de responsabilidad; La delegación de autoridad impone al subordinado ante su superior una responsabilidad absoluta y ningún superior puede descuidar y olvidarse de esa autoridad, mucho menos de las actividades autorizadas de su subordinado.

6.- Principio de paridad de autoridad y responsabilidad: La responsabilidad exigida por acciones efectuadas de acuerdo con la autoridad delegada no puede ser mayor ni tampoco menor, que la derivada de la autoridad delegada.

7.- Principio de la unidad de mando: Puesto que la responsabilidad es una cuestión personal y también lo es de modo eminente la relación entre superior y subordinado, cada subordinado debe tener un superior.

8.- Principio de nivel de autoridad: En todo nivel de la organización existe autoridad suficiente para tomar una decisión dentro de la competencia de la empresa, y sólo aquellas decisiones que no pueden ser tomadas en un nivel determinado, deben ser remitidas hacia arriba en la misma organización.

9.- Principio de la división del trabajo: Mismo que se hace para aprovechar al máximo la especialización. Puesto que haciendo esta división de trabajo se facilitan las actividades de la empresa y así contribuyen de la manera más efectiva y eficiente a la consecución de los objetivos.

10.- Principio de la definición funcional: El contenido de cada puesto o cargo y de cada departamento debe ser clara y precisamente definido con respecto a las actividades encomendadas a las delegaciones de autoridad que se hagan y a las relaciones de autoridad dentro de ellos y relativas a otros cargos.

11.- Principio del equilibrio: La aplicación de principios, sistemas, métodos y de técnicas debe ser equilibrada teniendo en cuenta la efectividad general de la organización para alcanzar los objetivos de la empresa.

12.- Principio de flexibilidad: Por ser labor de los directivos tomar medidas para la consecución de los objetivos frente a un medio ambiente cambiante, hay que procurar el logro de una flexibilidad organizacional como por ejemplo, todo plan está sujeto a cambios y a la incertidumbre.

13.- Principio de la continuidad: La organización debe procurarse los medios y factores necesarios para su propia continuidad.

2).- Koontz Harold y Ciry l O'Donell "Principios de dirección de Empresas" Pág. 306 a 310 Ed. Mc. Graw - Hill Book -

Company, 6a. Edición 1970.

Nosotros estamos de acuerdo con estos principios puesto que los consideramos lo más completos y en ellos podemos encontrar gran parte de las posibles dificultades que nos encontramos dentro del trabajo de organizar una empresa. Queremos - - agregar anexos a estos principios otros que también los necesitamos.

Principio de especificación del trabajo: Las especificaciones de trabajo deben reunirse para que los trabajos, departamentos y funciones eviten defectos en la estructura y se elimine la duplicación.

Principio de unidad de objetivo: Todos los departamentos y funciones de una organización empresarial deben contribuir - al logro de sus objetivos corporativos.

Principio de delegación:

a) La asignación de responsabilidad, de un superior a un subordinado, para que se realicen tareas específicas.

b) La delegación no es meramente un proceso de dar instrucciones para que se lleven a cabo actividades específicas, sino de otorgar responsabilidad para planificar, coordinar, y controlar una parte de la organización y su personal.

c) Cuando tiene lugar la delegación debe aplicarse el principio de correspondencia.

d) Cuando tiene lugar la delegación, el principio de la extensión de control debe también aplicarse.

e) Cuando la delegación tiene lugar, se aplica también - automáticamente el principio de responsabilidad.

Principio de correspondencia:

a) La autoridad formal -que ha sido delegada- debe ser - compartida con responsabilidad por igual (F. W. Taylor).

b) Debe darse con la responsabilidad una cantidad igual de autoridad, con el fin de conseguir que se haga el trabajo - El poder de dar instrucciones al personal.

c) La delegación es un recurso para extender el control de un superior a un nivel más bajo para conveniencia de la función administrativa.

El principio de especialización: La actividad de cada -- persona en la organización empresarial debe limitarse tanto co mo sea posible a la realización de una actividad principal.

El Principio de la esfera de control:

(EXTENSION DE LA FUNCION DE DIRECCION)

a) Cuando una empresa rebasa un tamaño dado, resulta im- posible para una persona controlar de modo adecuado todas las actividades directamente, por lo que es necesario que la dele- gación tenga lugar.

b) El grado de delegación debe tener en cuenta el princi- pio de la esfera de control (Ningún supervisor puede supervi- sar directamente el trabajo de más de cinco o seis subordina--

dos cuyos trabajos enlaza.

c) Un artículo publicado por V. Agraicunas resalta la complejidad de controlar más de unos pocos subordinados debido al aumento en la esfera de control.

3).- R.G. Anderson. "Organización y Métodos". Organización, delegación y grupos de trabajo, Pág. de la 240 a la 242; Ed. EDAF. S. A. 1978 España.

CAPITULO II

LA FUNCIONALIZACION

CAPITULO II

LA FUNCIONALIZACION

A).- REGLAS Y TECNICAS

Las reglas que mencionaremos a continuación nos sirven para la división de funciones; para hacer esta división de funciones del modo más adecuado, se debe partir de la consideración de los objetivos y planes aprobados.

La división de la actividad general que nos sirve para fijar las funciones primarias, y la subdivisión de éstas entre otras de menor amplitud, debe realizarse del modo más lógico, y en la forma que más favorezca la eficiencia.

Estas reglas que veremos a continuación nos parecieron las más apropiadas y las más fáciles de entender para lograr la división de las funciones y la departamentalización dentro de las organizaciones.

1.- Teniendo en cuenta los objetivos y planes que se pretenden realizar se debe formar una lista de todas las funciones que para la organización se considere que deben establecerse en el primer nivel jerárquico.

La lista que se hará para designar las funciones del primer nivel jerárquico se basará en las funciones que existen en otra empresa, y en las que encontremos en técnicas más modernas.

La lista para designar las funciones debe ser lo más amplia que sea posible, no importando que pueda haber otro puesto con iguales características en cuanto a las funciones.

Esto se explica de esta manera para que no vaya a ser olvidada ninguna función importante, cualquier superposición parcial o total, podrá ser eliminada posteriormente.

In

2.- Deben explicarse en forma clara y sencilla cada una de las funciones listadas.

El resultado de ésta será:

a.- Que se encuentren dos o más idénticas; si esto llegara a pasar se tendrán que eliminar una o varias según el caso, dejando aquellas que consideremos las más convenientes.

b.- Que se encuentren algunas superposiciones parciales: En este caso, o bien se fusionan dos funciones en una, Ejem.: Investigación de mercados y ventas, o bien se hacen tres funciones distintas de dos de las listadas, ejemplo: Relaciones humanas y relaciones públicas, podrían separarse en: Relaciones laborales, relaciones industriales y relaciones públicas.

Al terminar esta regla deberán de quedar las funciones -- que sean completamente distintas, sin tomar en cuenta las personas concretas que podrán ocuparlas.

3.- Para cada una de las funciones del primer nivel se procede de idéntica manera, hasta establecer todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división.

4.- Se repite en forma idéntica esta operación, hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos y agotar todas las funciones que se desean analizar.

5.- Cuando se tiene una división funcional en teoría se reúnen todas aquellas funciones obtenidas en unidades de organización, atendiendo al número, calidad, preparación, experiencia, etc.; de las personas de que podemos disponer.

6.- La forma en que una empresa puede departamentalizar sus funciones la dividimos en dos tipos:

A) Es hacer un organigrama señalando con un título a cada persona por la función o funciones que le corresponden.

B) En esta segunda forma nos encontramos que las funciones que deben existir en un organigrama deben de ir separadas en cuadros y niveles, cuidando tan sólo de colocar en cada cuadro, debajo del nombre de la función, el nombre de la persona que se encargue de ésta, aunque pueda aparecer repetido el nombre en dos o tres cuadros, e inclusive en dos o más niveles.

Consideramos nosotros que esta división de funciones es importante puesto que se determinan los campos de acción que tiene cada persona y lo delimitan señalándole sus funciones para que de este modo haya menos confusiones en cuanto a la responsabilidad de cada puesto.

B).- UNIDADES DE ORGANIZACION

Las unidades de organización vienen a ser una distinción clara y precisa de ciertas ramas que son de gran utilidad para dividir el trabajo. Se pueden aplicar en empresas tanto del sector público como del sector privado y para su distinción se puede usar la siguiente terminología: Departamento, sección, subsección, unidad y subunidad y también se aplica el término división y últimamente también se le conoce con el nombre de Area.

Las unidades de organización básicas para nosotros y que son las más convenientes sin importar la magnitud de la empresa serán:

a).- **PRODUCCION:** Es obtener el producto o servicio que habrá de satisfacer a los clientes. Y esto se logrará mediante la ley de oferta y demanda, en la cual la empresa mantenga un punto de equilibrio, minimizando costos y maximizando las utilidades.

b).- **VENTAS:** Es la forma de operar el traspaso de un bien o un servicio por diversos canales de distribución.

c).- **COMPRAS:** Es la adquisición de la materia prima para la elaboración de los productos que la empresa opera para su desempeño en el mercado.

d).- **FINANZAS:** Es el manejo de los fondos y de los recursos financieros propios y ajenos mismos que hacen posible operar a la empresa distribuyéndolos éstos por medio de un presu

puesto bien planeado.

e).- PERSONAL: Es buscar la integración y capacitación humana para lograr una fuerza laboral competente.

Estos departamentos tienen objetivos comunes puesto que si falla alguno de ellos no resultará el plan que tengamos como objetivo. Esto es porque todos ellos forman un engrane y son la principal base de la empresa, a continuación se verán estas unidades con más detalle:

Funciones generales del departamento de PRODUCCION:

- * Diseñar, implantar y mantener la tecnología adecuada para la producción.
- * Planear el crecimiento de la producción tomando como base la capacidad productiva que se tiene.
- * Revisar las Órdenes de producción que se requieren.
- * Mantener la más perfecta coordinación con los demás Deptos.
- * Planear, controlar y programar el ritmo de producción en relación a la capacidad instalada.
- * Controlar mediante la supervisión y recopilación de informes la producción.
- * Verificar los inventarios de materia prima así como producto terminado e inventarios de productos en proceso.
- * Coordinación con relaciones industriales, investigación, - transportes, seguridad e ingeniería industrial, para controlar la calidad de producción; diagramas de producción: diseños y uniformidad de nuevos productos.

Estas en concreto vienen a ser las funciones fundamentales, pero cada empresa establece sus propias funciones, todo - va de acuerdo a la magnitud de la empresa y al giro en que esté.

Funciones generales del departamento de COMPRAS:

- * Planear, administrar y controlar el programa general de compras manteniendo estudios completos de mercado, precios, proveedores, y disposiciones gubernamentales.
- * Se debe planear, vigilar y controlar que las compras de materiales y suplementos de la empresa se hagan al costo más bajo posible, tomando en cuenta una política de compras para tener una calidad y servicios aceptados.
- * Analizar y estudiar las compras que se hagan a los proveedores con objeto de establecer normas y procedimientos adecuados.
- * Planear y mantener un adecuado equilibrio de existencia de los materiales.
- * Vigilar, controlar y determinar las actividades de los agentes de compras.
- * Controlar los desperdicios, así como su canalización.
- * Control de entregas, pruebas de calidad, inspecciones, etc.

Funciones generales del departamento de VENTAS:

- * Planear, administrar y controlar el programa general de ventas.
- * Determinación de los precios, descuentos, créditos, liquida-

ciones, servicios e incentivos de ventas.

- * Fomentar las ventas mediante una coordinación con la publicidad o promociones de ventas.
- * Vigilar, controlar y determinar las actividades de los agentes de ventas: estudios de sistemas derivados de los incentivos.
- * Elaborar un pronóstico de ventas, tendencias, así como su registro estadístico para un mejor control.
- * Mantener la debida coordinación con los demás departamentos.
- * Cumplir las políticas de la empresa y del gobierno.

Cuando en una empresa hay diversidad de productos, las ventas se pueden dividir por secciones, regiones o productos.

La organización de este departamento depende de: el tipo de producto, el mercado que se desea, los canales de distribución que se emplean, los sistemas y factores para incentivar las ventas.

Funciones generales del departamento de FINANZAS:

- * Ejercer un eficaz control financiero de los gastos y resultados de la empresa.
- * Analizar detalladamente las partidas en los presupuestos y - su eficaz control en base a los objetivos para su aplicación.
- * Supervisar las relaciones financieras externas, incluyendo - el pago de impuestos, autorización de créditos, liquidación de la cuenta de proveedores, cobro de la cartera, disposición del excedente de recursos y relación con los bancos e -

instituciones financieras.

- * Ejercer un eficaz control en los cheques, contratos, escrituras, pagarés, letras de cambio, arrendamientos y otras disposiciones de la empresa.
- * Determinar el mejor método o procedimiento para el control de los ingresos, egresos y depósitos.
- * Tomar en cuenta los decretos gubernamentales y cumplirlos.
- * Preparación de los informes financieros según resultados.
- * Controlar la emisión de bonos, acciones y préstamos que la empresa tiene a su favor.
- * Establecer un control estadístico de los gastos de la empresa, para tenerlo dispuesto y apoyar los estados financieros y los objetivos de la empresa.

La organización de una empresa en su departamento de Finanzas varía en cada empresa según su magnitud, en esta época, el departamento de finanzas se está apoyando mucho en los modernos sistemas de información que se están desarrollando en el mercado para lograr la simplificación administrativa y la agilidad en el manejo de datos que complementan la información que requiere la empresa.

Funciones generales del departamento de PERSONAL:

* **COLOCACION:**

- 1.- Fuentes de abastecimiento de mano de obra.
- 2.- Información referente a los tipos de salarios que predominan en la comunidad.

3.- Ejecución de investigaciones y estudios referentes a tipos de salarios en la comunidad, necesidades y especificaciones de trabajo.

4.- Selección:

4.1 Solicitud de trabajo

4.2 La entrevista

4.3 Tests

4.4 Reconocimiento médico

4.5 Comprobación de referencias e historiales y aprobación del jefe del departamento.

4.6 Asignación a una tarea específica.

5.- Información al obrero sobre políticas de la empresa y presentación del manual de organización.

6.- Acción posterior con el nuevo empleado para el ajuste inicial.

7.- Mantenimiento de expedientes de todos los empleados contratados, separados por voluntad propia, despedidos, trasladados o despedidos por falta de trabajo.

* Ascenso, traslado, despido, descensos de categoría y separaciones.

1.- Establecimiento de criterios para el ascenso.

1.1 Documentación para ayudar a identificar a los -- hombres elegibles para el ascenso.

1.2 Información para la organización, relativa a políticas y líneas de ascenso.

1.3 Establecimiento en cooperación con los empleados de reglas y disposiciones referentes a la antigüedad.

2.- Establecimiento de políticas referente a los traslados.

2.1 Traslados por conveniencia inmediata de la empresa.

2.2 Traslados por conveniencia del empleado.

2.3 Traslados para aumentar la flexibilidad del empleado como parte de un programa de estabilización del empleo.

2.4 Provisión de la documentación necesaria para hacer efectivo un programa de traslados.

2.5 Reglas para determinar la paga de los empleados trasladados temporal o permanentemente y que abarquen los derechos de antigüedad de los empleados trasladados.

3.- Descenso de categoría.

3.1 Por no realizar el empleado lo que exige su trabajo.

3.2 Debido a una reducción de actividades.

3.3 Debido a que otro empleado tiene más antigüedad y experiencia para ese puesto.

4.- Formulación de políticas referentes a los despidos.

4.1 Información a los supervisores, referente a la política de la empresa que regula los despidos.

4.2 Información a los empleados referente a la política de despidos de la empresa.

4.3 Documentación detallada con datos sobre todos los despidos.

4.4 Eliminación en todo lo posible de las causas de los despidos.

5.- Separaciones iniciales por los empleados.

5.1 Manera de realizar las entrevistas de salida de todos los empleados que abandonan la empresa.

5.2 Determinación de todos los casos por los que se marchan los empleados.

5.3 Expediente de todas las separaciones y análisis de las mismas para descubrir las causas.

5.4 Eliminación en todo lo posible de las causas de separación.

* Formulación y dirección de programas de adiestramiento de acuerdo a los objetivos de la empresa.

1.- Adiestramiento antes de la contratación, en cooperación con demás empresas para la orientación profesional públicas y privadas.

2.- Adiestramiento de aprendices.

3.- Adiestramiento de nuevos empleados.

4.- Adiestramiento de empleados en métodos mejorados.

5.- Adiestramiento de los empleados para traslados, ascenso y adaptabilidad.

- 6.- Adiestramiento de supervisores.
- 7.- Programa para adiestramiento para ejecutivos.
- 8.- Programa para adiestramiento para profesionales y planes de becas para maestrías.
- 9.- Cooperación con instituciones.

* Análisis y valoración del trabajo.

- 1.- Análisis de todos los trabajos de oficina, de supervisión y de obreros.
- 2.- Descripción por escrito de cada trabajo.
- 3.- Especificaciones por escrito de cada puesto de trabajo.
- 4.- Valoración de cada trabajo o puesto según un plan que indica que el valor creativo de cada uno.
- 5.- Realización de estudios para averiguar los salarios estándar.
- 6.- Formulación de clasificaciones de trabajo en función de categorias del salario.
- 7.- Introducción de políticas que sean necesarias para mantener los sueldos y salarios según cambios internos o externos a la empresa.

* Remuneración e incentivos:

- 1.- Formulación de planes de salarios.
- 2.- Formulación de programas de vacaciones.
- 3.- Estudios sobre el nivel del costo de la vida.
- 4.- Formulación de políticas para recompensar las sugerencias de los empleados.

- 5.- Revisión periódica de los empleados con respecto a los --
salarios.
- 6.- Incentivos y premios para los trabajadores.
- 7.- Programas de participación en los beneficios por parte de
los empleados.
- 8.- Negociaciones con el sindicato.

* Salud y medidas sanitarias

- 1.- Reconocimientos físicos iniciales.
- 2.- Reconocimientos médicos periódicos.
- 3.- Asistencia de urgencia a los accidentados.
- 4.- Tratamiento médico para la familia.
- 5.- La higiene con relación a la salud.
- 6.- Educación sanitaria.
- 7.- Cooperación con las autoridades legales.
- 8.- Estudios de las causas y métodos para eliminar:
 - 8.1 La fatiga
 - 8.2 La monotonía
 - 8.3 La tensión mental
 - 8.4 Las enfermedades debidas al trabajo
 - 8.5 Vacaciones

* Seguridad y protección institucional:

- 1.- Educación sobre seguridad.
- 2.- Estudio de las causas de los accidentes.
- 3.- Protecciones mecánicas.

- 4.- Inspección de la seguridad y gafa para los comités de empleados dedicados a la seguridad.
- 5.- Promoción de competencia de seguridad.
- 6.- Promulgación de políticas de seguridad.
- 7.- Protección de seguridad.
- 8.- Guardas y servicio de vigilancia.
- 9.- Ayudas económicas a los empleados
- 1.- Anticipos de los salarios a los nuevos empleados.
- 2.- Sociedades de socorros mutuos a los empleados.
- 3.- Créditos.
- 4.- Programas de participación de los beneficios.
- 5.- Programas de ahorro.
- 6.- Planes para hacer a los empleados propietarios de acciones.
- 7.- Planes de pensiones.
- 8.- Seguros de paro.
- 9.- Seguros de compensación del obrero.
- 10.- Seguros colectivos de vida.
- 11.- Hospitalización colectiva.
- 12.- Seguros colectivos de enfermedad.
- 13.- Descuentos especiales en productos de la empresa.
- 14.- Préstamos a los empleados durante paros por falta de - - trabajo.
- 15.- Garantías del reparto de utilidades.
- 16.- Ayuda para el pago de honorarios por asistencia a escuelas o cursos de mejoramiento en las técnicas utilizadas.

* Actividades en favor de los empleados

- 1.- Actividades recreativas.
- 2.- Viviendas.
- 3.- Clubs para jóvenes.
- 4.- Restaurantes.
- 5.- Economatos para los empleados.
- 6.- Asesoramiento legal.
- 7.- Consejo en cuestiones personales.
- 8.- Actividades de cultura general.

* Investigación, mantenimiento de la documentación, informes y continuidad en la acción.

- 1.- Archivo central de todos los expedientes personales.
- 2.- Comprobación periódica de todos los expedientes tales como Ascensos, aumentos de salarios, traslado, adiestramientos especiales y consejos.
- 3.- Estudio de las estadísticas para tomar la decisión de la Acción que debe llevarse a cabo.
- 4.- Informes especiales a ejecutivos y a supervisores.
- 5.- Estudios y análisis de las tendencias referentes a personal y de los programas de las otras empresas.
- 6.- Supervisión del personal.

* Cooperación entre empleado y patrón y con la comunidad

- 1.- Diversas formas de representación de empleados y empresario.

2.- Cooperación de la comunidad.

2.1 Fondos de la comunidad

2.2 Campañas de seguridad.

2.3 Movimientos a favor de la empresa.

3.- Procedimientos para promover el bienestar de la empresa en función de mejora del producto y situación con respecto a la competencia.

4.- Prácticamente toda actividad con respecto al personal puede ser objeto de una cooperación formal entre la dirección y los empleados.

* Contratos sindicales y cooperación.

1.- Negociaciones de contratos.

2.- Solución de quejas a través del procedimiento normal de tramitación.

3.- Colaboración entre el sindicato y la dirección para disminuir los desechos, mejorar procesos de producción.

Estas funciones tienen como objeto dar una cordialidad entre el patrón y el trabajador haciendo que haya menos fricciones entre éstos, muchas veces se deja al trabajador dar ideas de qué es lo que le gustaría, después sería analizado y si la empresa no tiene ninguna objeción respecto a la idea que dio el empleado, ésta se pondría también como una de las funciones.

C).- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

La estructura de una organización y los objetivos de ésta, deben de llevar una relación afín.

De modo similar los objetivos específicos de un departamento dentro de una empresa suelen ser distintos a los de otro departamento, pero persiguen el mismo objetivo general.

La estructura formal: Es aquella que está compuesta de cuatro elementos básicos o componentes:

- 1.- El trabajo es divisionalizado.
- 2.- Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo.
- 3.- El ambiente en el cual se ejecuta dicho trabajo.
- 4.- Las relaciones entre las personas o las unidades de trabajo - personas.

Características de la organización formal:

La teoría de la estructura formal pone más atención a la razón, a la eficiencia, al arreglo lógico de los sistemas y funciones, las órdenes por escrito, el comportamiento orientado al trabajo, la atención al número de subordinados que están bajo un superior y una definida cadena de mando o canal de comunicación desde el nivel superior hasta el inferior.

Principales herramientas escritas de la organización formal: Estas herramientas son los organigramas y un manual de organización.

El manual de organización proporciona detalles complementarios y adicionales acerca de la organización formal. El manual de organización nos da una información completa sobre - - asuntos pertinentes respecto a cada puesto con toda la estructura de la organización.

ORGANIZACION INFORMAL:

Es un concepto distinto de la organización formal y la no formal. Esta se podría definir como un grupo de personas que hacen sus propios grupos por el hecho de tener algo en común.

Los determinantes específicos de los grupos informales - por lo general son: Los intereses, la similitud del trabajo y la ubicación física. Los empleados que tienen intereses comunes tienden a buscarse uno al otro. El ejecutar el mismo tipo de trabajo es un determinante común de los grupos informales.

LA ORGANIZACION NO - FORMAL

Es aquella organización que se desarrolla dentro de la organización formal estimulándola en el comportamiento no incluido en ella. La Organización No - Formal está orientada al trabajo y contribuye significativamente a la eficiencia.

La organización No - Formal siempre existe a la organización formal, le sirve como adjunto es intangible y toma distintas formas de importancia dependiendo de la actividad y de la persona involucrada.

Por Ejemplo: La estructura puede dar origen a bloqueos en la comunicación por desdeñar los canales prescritos o porque el subordinado cree que conviene más no reportar las malas noticias o malos resultados a su superior, en especial si el superior es el que evalúa el desempeño de sus subordinados. En otras palabras la misma organización puede tener las tendencias a generar un comportamiento no previsto. O bien porque el efecto de los procesos establecidos no son funcionales, porque no son aplicables a todas las situaciones de trabajo, pueden cubrirlas en forma parcial o bien pueden confundir a las personas.

Otras teorías de organización:

Organización por las teorías de sistemas: La organización se considera como un sistema de variables mutuamente dependientes. Según ésta las partes básicas del sistema de organización son: 1.- El individuo. 2.- La organización formal o el arreglo de funciones. 3.- La organización informal. 4.- Esquemas de comportamiento recíproco originado en las demandas del rol por parte de la organización y de la percepción del rol por parte del individuo. 5.- El ambiente físico en el cual se desempeña el trabajo.

TEORIA ORGANIZACIONAL DE LA FUSION

Destaca la existencia y la acción del proceso de fusión al organizar. Los que han estudiado esta teoría declaran que la empresa trata de usar al individuo para sus objetivos y el

individuo lo hace usando a la empresa para el logro de los objetivos de él.

Centralización y descentralización

* Principios de centralización y descentralización:

1.- Si en una unidad del funcionamiento de la empresa - todo el personal administrativo, está situado en una oficina - principal bajo el control de un jefe de oficina especializado, la estructura de organización se basa en control centralizado y actividad descentralizada.

2.- Si es más práctico tener diferentes actividades burocráticas dispersas dentro de la fábrica, en las áreas correspondientes a las que se relacionan las actividades burocráticas, mientras se retiene el control de actividades por el director de oficina en tal caso la estructura de la organización está basada en control centralizado y actividad descentralizada.

3.- Si una organización está formada por un grupo de empresas es deseable tener un control de conjunto de los servicios administrativos en la oficina central del grupo, pero el personal administrativo está disperso dentro de las unidades operativas. El control de la oficina central será de manera - que haya:

A.- Coordinación de actividades.

B.- Trámites o procedimientos normalizados.

C.- Métodos normalizados.

D.- Impresos normalizados.

E.- Informes normalizados para los fines de consolidación del grupo.

F.- Estructuras de trabajo normalizadas y escalas salariales.

4.- La oficina central de un grupo de empresas lleva toda la contabilidad del grupo.

BENEFICIOS DE LA CENTRALIZACION

Normalización de trámites

Ahorro en el número de máquinas que se precisan

Intensa utilización del personal máquinas y equipos

Costos reducidos de administración

Especialización del personal

Alto grado de ejecución del personal

Reducción en el número del personal

Vialidad para llevar a cabo planes de formación

Ahorro del espacio ocupado en todo el grupo por el personal

Mejora del control del personal especializado

Flexibilidad en el intercambio de personal

Se facilita el principio de comprobación interna

Las ausencias del personal se toman en consideración más fácilmente".

R.G. Anderson Organización y Métodos Editorial Edaf Ediciones y distribuciones Junio 30 - 1979 Madrid Págs 263-265.

CAPITULO III

DEPARTAMENTALIZACION

CAPITULO III

DEPARTAMENTALIZACION

A).- DISEÑO ORGANIZACIONAL

Uno de los aspectos más importantes de cualquier organización es su estructura. Es la causa y el efecto de muchas de cisiones administrativas. Es uno de los factores más importantes para la determinación del éxito o el fracaso de una organización para lograr sus objetivos.

La estructura de la organización se compone de dos factores fundamentales: Diseño organizacional y diseño laboral.

Diseño laboral consiste en traducir las relaciones formales en responsabilidades laborales específicas. El diseño organizacional se refiere al patrón global de relaciones laborales formales. El diseño organizacional está formado por estándares relativos a las relaciones laborales estándares sobre quién deberá trabajar con quién y cómo deberá comportarse la persona dentro de la empresa. En algunas empresas, estos estándares están formalizados en documentos escritos, tales como la lista de reglas y los procedimientos, deberes y organigramas de la organización. En otras, las relaciones se aprenden mediante la experiencia o son aceptadas por los miembros sin necesidad de documentación. El saber a quién compete establecer esos estándares es un aspecto importante del diseño.

Las funciones del diseño organizacional son numerosas y variadas. La más importante es tal vez la más obvia: Proporciona orden y claridad. La estructura reduce la incertidumbre y la confusión dentro de la organización y facilita la colaboración.

En resumen, el diseño organizacional hace que la vida -- dentro de la empresa sea más ordenada, predecible y controlable.

Concepto del diseño Organizacional:

"La estructura organizacional se define como los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo que se establecen deliberadamente para conseguir los objetivos organizacionales. Los dos aspectos centrales en el diseño de la estructura de una organización son: La especialización y la coordinación. La especialización consiste en dividir las actividades laborales totales de la organización en porciones manejables. La coordinación es la integración de todas esas porciones especializadas en un todo significativo y eficaz. Hay muchas combinaciones posibles de especialización y coordinación en la estructura de una empresa, y los diseñadores organizacionales se esfuerzan por encontrar un equilibrio entre ambas que sea congruente con los objetivos de la empresa. De acuerdo a esto, el diseño organizacional se define como las relaciones prescritas mediante las cuales los trabajos se relacionan unos con otros a fin de lograr un equilibrio entre la -

especialización y la coordinación".

Warren B. Brown y Dennis J. Moberg. "Teoría de la Organización y la Administración Enfoque Integral". Primera edición en español, Editorial Limusa, México, 1983, Pág. 116.

B).- DIVISION EN DEPARTAMENTOS

La división de la autoridad y de la responsabilidad entre los gerentes del mismo nivel organizacional da origen a la departamentalización en la organización. Por lo general, cada Nivel organizacional abajo de la cumbre o vértice está dividido en departamentos y, en igual forma, cada nivel sucesivo inferior se subdivide también en departamentos. Se hace la división por departamentos para distribuir el trabajo, para aprovechar la especialización del trabajo, para obtener unidades de trabajo manejable y para utilizar la habilidad gerencial.

Esto por lo general se lleva a cabo dividiendo el trabajo que se va a ejecutar en unidades semiautónomas. Para la gerencia, el efecto neto es fijar la autoridad y la responsabilidad de los gerentes junto con las actividades de operación para cada unidad de organización.

La división por departamentos ayuda a dar forma significativa a la estructura de la organización. Está íntimamente relacionada con la centralización o la descentralización que se siga. Cuando predomina la centralización se hace relativamente poca departamentalización y viceversa, cuando se sigue la descentralización se practica una gran cantidad de división en departamentos.

La forma como se agrupan los trabajos en departamentos, divisiones y unidades administrativas, es un aspecto importante del diseño organizacional. Diferentes tipos de agrupamien-

tos ofrecen distintas ventajas y las necesidades de la empresa ayudarán a determinar la forma más adecuada de dividir los departamentos. Los tipos más importantes de división por departamentos pertenecen a dos grandes grupos: Función y propósito.

La división en departamentos por función es tal vez la forma más tradicional y más antigua. Consiste en agrupar a los trabajos que están en la misma etapa de elaboración. Los departamentos resultantes se identifican característicamente de acuerdo con las clasificaciones funcionales clásicas: Ventas, finanzas, personal y producción.

La segunda forma de división de departamentos se basa en las finalidades de la actividad. El interés recae en el procedimiento total del trabajo y en el ambiente no profesional al que sirve la organización.

MEDIOS DE DEPARTAMENTALIZACION:

Las formas principales para dividir por departamentos son:

a).- Por funciones: Se emplea este medio para los niveles superior e inferior de la organización. Como lo implica su nombre, la división se efectúa por funciones o actividades, y esto da como resultado unidades, cada una de las cuales trata con una función separada o un grupo de funciones similares. Ejemplo: Para los niveles se ha seguido la departamentalización por funciones, esto es: Ventas, Producción y Finanzas, lo mismo que para el siguiente nivel: Publicidad, Gerencia de - -

Ventas, Promoción de Ventas, Gerencia de Fábrica y Compras.

b).- Por producto: Este arreglo es muy común porque se entiende con facilidad, subraya la utilización de los conocimientos especializados y fomenta un grado sensible de especialización. Ejemplo: Sería la división de una tienda de departamentos, la cual se da por productos. Otro ejemplo sería por productos de un supermercado (Carne, abarrotes, alimentos congelados, etc.).

c).- Por territorios: Esta departamentalización se sigue cuando la cercanía a las condiciones locales parece ofrecer ventajas, tales como un bajo costo de operación, y oportunidades para capitalizar las condiciones locales atractivas a medida que se originen. La división por territorios es en especial muy popular para las ventas, en donde la distribución, de acuerdo con alguna división geográfica del mercado, parece factible. También proporciona un buen arreglo para entrenamiento y desarrollo, ya que el ejecutivo puede demostrar su habilidad en determinado territorio y así merecer la promoción a una área de más importancia.

d).- Por servicio: Esta forma de departamentalización es en cuanto al propósito común que persigue la organización, ejemplo: Taller de servicios de automóviles se departamentaliza en lavado, carrocería, lubricación, alineación, etc.

e).- Por clientes: Cuando nuestro objetivo principal consiste en estar mejor entrenado para servir a los compradores -

de los productos o servicios de la empresa se sugiere la departamentalización por clientes: Ejemplo: la sección de juguetes en un almacén. La departamentalización por clientes por lo general puede estar justificada cuando un producto o servicio tiene amplia aceptación y se ofrece por medio de numerosos canales de publicidad.

f).- Por proyectos: Es aquella que se encuentra en cierto tipo de empresas que se manejan con objetivos particulares muy diferentes pero aunadas a un representante o presidente: - Ejemplo: Una constructora que se dedica a realizar proyectos que no están relacionados entre sí, pero depende cada proyecto de la organización de la constructora (Proyecto de una escuela, de una casa, de un puente, etc.). También es conocido este tipo de departamentalización con el nombre de Grupos de trabajos especiales y en ella hemos visto que se encuentran ciertas desventajas tales como: Que algunos miembros de la gerencia se sienten frustrados, tienen una sensación de inseguridad y se quejan de lo inestable de la organización. La determinación de sus probabilidades de promoción y sus carreras futuras también puede dar origen a problemas serios.

g).- Por procesos: Esta división ayuda cuando hay en una actividad un alto grado de especialización para su operación. Las consideraciones económicas o tecnológicas son las razones principales para la adopción de esta división por procesos.

Se encuentra más comúnmente en la producción y con frecuencia en los niveles operativos. Utilizando el proceso como gufa, hay tres procesos básicos disponibles (1) en serie, (2) en paralelo, y (3) en unidad de montaje. El diseño que se sigue determinará en parte, las unidades organizacionales adoptadas.

De acuerdo con el patrón en serie, el trabajo se desplaza por un solo canal o línea de montaje y adelanta paso a paso hacia su terminación, a medida que va pasando por varias estaciones de trabajo. Este arreglo permite a los empleados estar sumamente especializados en un proceso.

El arreglo en paralelo designa al manejo concurrente y dispone la ejecución de varias etapas de trabajo en una unidad organizacional o para algún empleado. En realidad, las divisiones de trabajo pueden hacerse sobre una o varias bases, siempre que las mismas etapas de trabajo o casi las mismas, queden en cada segmento, el tiempo se reduce, se minimiza el movimiento del trabajo en proceso y se promueve el interés del empleado.

Puede aumentar el tiempo de entrenamiento para los empleados ya que se deben dominar varias etapas de trabajo.

El manejo simultáneo es otra forma de expresar el arreglo de la unidad de montaje. Aquí, distintos empleados ejecutan distintas etapas del mismo trabajo al mismo tiempo. De acuerdo con este proceso se sigue la especialización, se minimiza el tiempo del ciclo del trabajo, y se hace una rotación -

de actividades entre los empleados.

C).- ELECCION DEL PATRON ADECUADO DE DIVISION EN DEPTOS.

La división en departamentos por funciones comunes difiere en diversos aspectos con la de propósitos. Las características generales de las organizaciones con departamentos funcionales incluyen: 1) Orientación profesional, 2) hincapié en el uso eficiente de los recursos, y 3) dificultad en la coordinación.

La división funcional en departamentos es particularmente útil en las empresas con una orientación profesional. Una estructura funcional reúne especialistas que se identifican -- con la misma área técnica. Esto no sólo permite un alto grado de división de labores en la que intervienen subespecialidades, sino que proporciona también oportunidades de progreso dentro de la especialidad. Por ejemplo: Los químicos de una compañía farmacéutica pueden aspirar a promociones dentro de su propia área de especialización. Un sistema así da un fuerte incentivo para el desarrollo de habilidades técnicas. Los empleados pueden concentrarse en avanzar dentro de sus propias profesiones, pues ya saben que los supervisores y administradores suelen ser técnicamente competentes. Además, la división funcional por departamentos es propicia al cambio basada en los mayores conocimientos en el terreno profesional. Los profesionales suelen ser muy receptivos a las nuevas ideas que representan los mejores avances técnicos de su tiempo.

La división en departamentos en propósitos no conduce a este nivel de profesionalismo. Es probable que los especialistas

tas técnicos estén diseminados en diferentes departamentos - - (por ejemplo cada departamento de producción tiene su propio ingeniero). Además, los supervisores no tienden a desarrollar tantas habilidades técnicas, ya que el ascenso no depende tan solo, ni siquiera principalmente, de sus conocimientos técnicos. Así el administrador del equipo que hace proyectos tal vez no esté tan familiarizado con los problemas técnicos como el jefe de un departamento funcional. Es probable que el administrador de aptitudes y conocimientos generales sea más capaz de resolver problemas administrativos que técnicos. Sin embargo, aquellas personas que trabajan donde se han hecho las divisiones de departamentos basadas en propósitos comunes, pueden ser más receptivas a los cambios que se requieren de adaptación en todas las áreas funcionales.

Una segunda característica de las organizaciones con división en departamentos según las funciones es que suelen ser económicamente más eficientes. La división por funciones comunes entraña poca duplicación de esfuerzo. Por ejemplo, donde la división por propósitos puede requerir diversas máquinas o servicios repetidos (por ejemplo, un grupo de investigación de mercados para cada división de la empresa basada en un sólo producto), la división funcional sólo requerirá uno. En contraste es probable que parte del equipo o una función agregados a un departamento de propósitos se utilicen tan sólo parcialmente. De modo similar un departamento de producción que sólo necesita a una oficinista de medio tiempo suele contratar

a uno que trabaje tiempo completo.

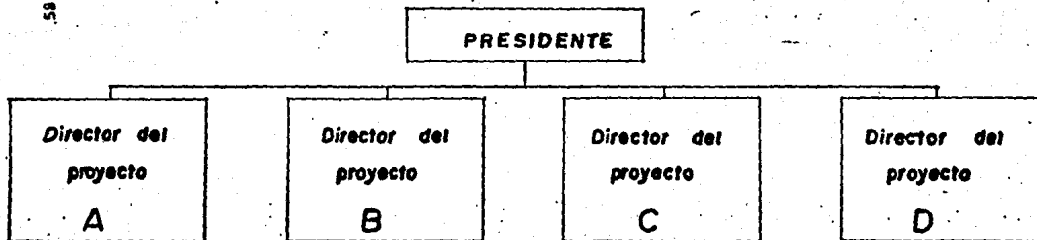
Aunque los departamentos tienden a ser eficientes, no -- son fáciles de coordinar y controlar. De hecho, hay considerables problemas tanto en la coordinación tanto como en el control. En los departamentos funcionales, el control de los - productos cambia a medida que los artículos se mueven a través de estados sucesivos de desarrollo, producción y mercado.

Esto crea dificultades para planificar y coordinar las - operaciones a fin de que se produzcan los bienes requeridos, y se vendan después. Cada departamento funcional se especializa en un sólo proceso o etapa de trabajo. No es fácil su integración para lograr un objetivo general de la organización.

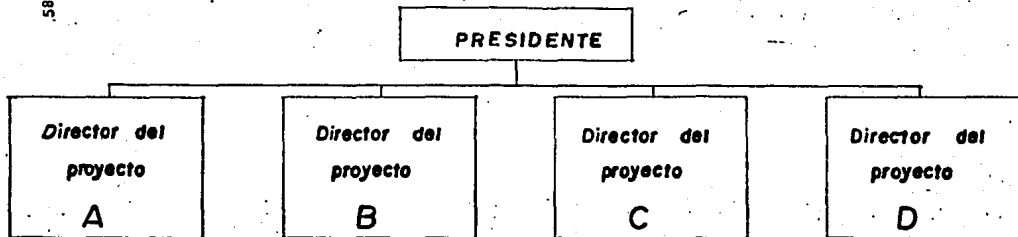
Un problema adicional es que en los departamentos funcionales se desarrollan lealtades profesionales: los ingenieros - se relacionan con los ingenieros. A menudo estas lealtades - conducen a conflictos interdepartamentales. Entonces puede -- destruirse el objetivo global, lo cual da lugar a un deterioro en los servicios que se les proporcionan a los clientes. La - coordinación de los departamentos con propósitos comunes no es tan difícil. Ya que la unidad está más orientada hacia un objetivo general, el trabajo en proceso no tiene que cruzar líneas departamentales, y el posible conflicto entre los objetivos de la organización y las metas profesionales no es tan - - acentuado.

Las empresas que requieren un alto grado de especialización técnica y no pueden costear una repetición del esfuerzo, deberán optar por una forma funcional. Las universidades y -- otras organizaciones con equipo costoso y especializado a menudo emplean un arreglo funcional. En comparación, las organi- zaciones más adecuadas para la división por propósitos son - - aquellas que deberán concentrar su atención en objetivos am-- plios o variados. Estas necesitan formar empleados con habili- dades administrativas generales, y deberán ser capaces de tole- rar alguna repetición del personal y de los recursos.

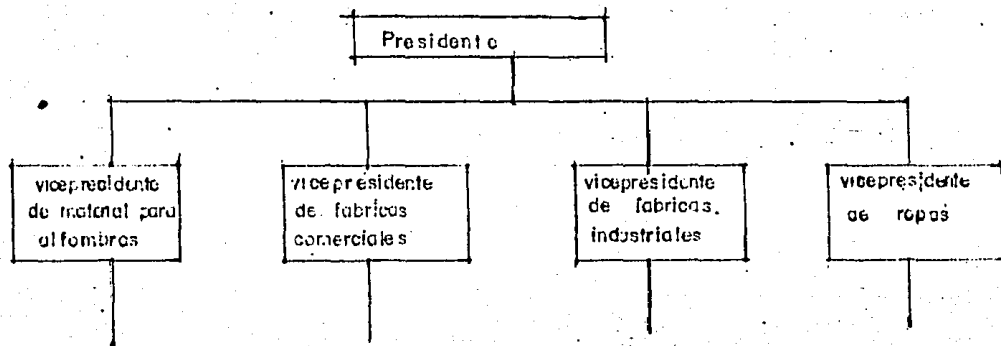
Es importante observar que la mayoría de las organizaciones usan más de una forma de dividir sus departamentos, según donde esté la jerarquía. Por ejemplo, los departamentos orien- tados hacia la comunidad suelen encontrarse dentro de las divi- siones funcionales. Un gerente de publicidad puede ser respon- sable de las plantas localizadas en tres ciudades distintas. - Estas combinaciones de tipos de división en departamentos no - son extrañas en las organizaciones.



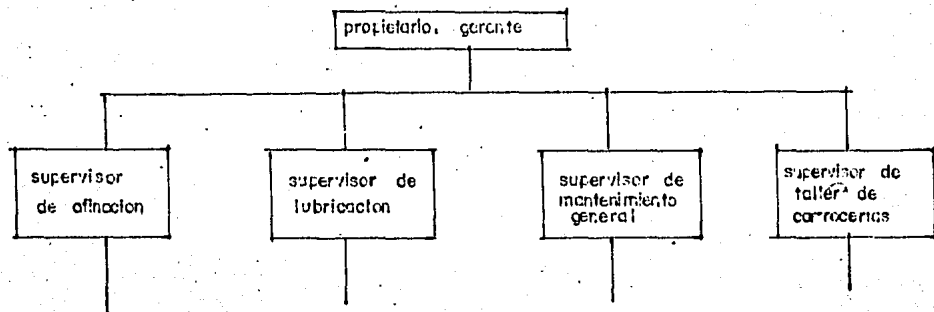
DIVISION POR PROYECTOS



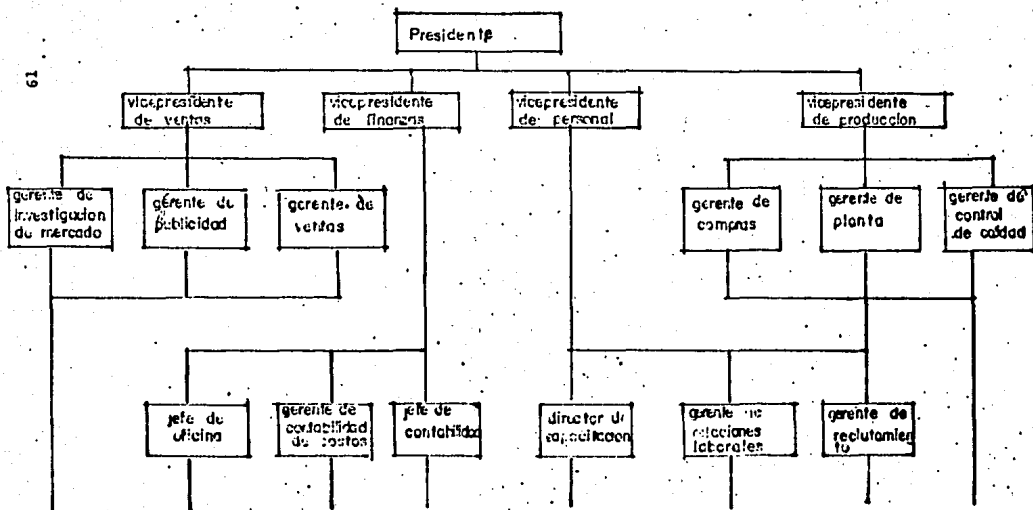
DIVISION POR PROYECTOS



DEPARTAMENTOS DE PRODUCTOS



DEPARTAMENTOS DE SERVICIOS



DIVISION DE DEPARTAMENTOS POR FUNCION

D).- ORGANIZACION MATRICIAL

La organización matricial también conocida como esquema de organización del trabajo en cuadrícula o rejilla es uno de los conceptos más modernos, recientes e importantes que se han desarrollado, como solución a las complejas funciones y tamaños de las estructuras organizacionales que operan hoy en día.

La organización matricial se caracteriza por una doble división. Una que es técnica y la otra que es administrativa o buscando la mejor combinación para desarrollar el trabajo -- por funciones y por propósitos entrelazados en un mismo nivel jerárquico organizacional.

Con esto se logra el equilibrio del trabajo según el tamaño de la organización.

El objetivo que persiguen las organizaciones matriciales es aprovechar las ventajas tanto de la categoría administrativa como la categoría técnica. Estas organizaciones han sido diseñadas para lograr una meta que sea general, como también para buscar la técnica especializada. Lo que aportan ambas categorías es lograr el objetivo general aunque cabe destacar que son importantes los sub objetivos tanto técnicos como administrativos, es inevitable que se presenten problemas de control y coordinación entre estas dos líneas de autoridad, ya que los empleados pueden recibir órdenes que no sean similares entre los dos supervisores y con esto se puede dificultar el encontrar al responsable o responsables de estos problemas.

Para muchas organizaciones que tienen una clase de estructura de esta forma son mayores los beneficios que los inevitables problemas de coordinación que se presenten. Esta estructura tiene como otra característica esencial la comunicación y que ésta se ajuste a las necesidades internas de la organización.

Si el trabajo en la estructura requiere de un conocimiento más complejo y factible para la solución de los problemas que se presenten, ésta se puede proporcionar; sin embargo, también puede ofrecerse una solución especializada con mayor detalle.

Al imponer una estructura matricial en una organización que acostumbraba a llevar la relación jefe - empleado ésta cambia radicalmente para que se convierta en una relación de empleado - jefe y otras relaciones existentes en la estructura.

Se debe delinear con bastante claridad el tipo y cantidad de autoridad que tengan los gerentes porque se presenta el inconveniente de que en este tipo de estructuras es básicamente lenta la toma de decisiones.

Es como regla esencial que los empleados aprendan a trabajar con dos supervisores para lograr su mejor especialización en la organización.

No existe un método de administración que sea perfecto. Nos referimos básicamente al diseño en sí; y esto trae consigo una variedad de problemas.

La organización matricial se suscita desde el ámbito de la separación de lo que es una organización y lo que es una matriz (sucursales).

Existe cuando se quiere dar las asignaciones y responsabilidades adecuadas a cada persona que integra la organización. Es un desglose de cada actividad, para definir a quién le corresponde y de quién depende esa actividad.

La adopción de matrices organizacionales se puede deber a:

1) Cuando es esencial que sean altamente responsable dos sectores como son el de mercado y el de tecnología, básicamente para lograr un equilibrio entre las diferentes actividades que se desempeñan en la organización y buscando el grado adecuado de autoridad en la empresa.

2) Cuando se enfrenta la organización a requerimientos de mucha información para evitar incertidumbre en la toma de decisiones.

3) Cuando se deben de ubicar, clasificar o tratar fuertes restricciones en cuanto a recursos financieros y humanos.

Como consecuencia de implantar una organización matricial se debe tener gente que tenga las cualidades de ser abierta, capaz, trabajadora; para lograr un equilibrio en el poder en la organización.

La ventaja fundamental de la organización matricial es que facilita una rápida respuesta de la administración a un --

mercado cambiante y a los requerimientos técnicos. Ayuda a los gerentes de nivel medio o ejecutivos a tomar decisiones desde una perspectiva de la administración general.

La organización matricial es relativamente nueva en la experiencia de la administración que las primeras organizaciones que adoptaron esta forma de administración tuvieron que desarrollarla a base de errores en sus fases, así como el ensayo para lograr aprender el desenvolvimiento de esta organización. Esta información es importante ya que las empresas que quieran adoptar este sistema tendrán que basarse en los errores más comunes que se han presentado.

La organización matricial facilita la utilización de equipo staff altamente especializado. Cada proyecto o producto y unidades pueden compartir la especialización con otras unidades. En vez de duplicarlo para proveer, se busca ampliarlo para que sea independiente.

Esta ventaja es particularmente, por eso cuando los proyectos requieren menos de los esfuerzos completos del especialista; se puede presentar en una organización matricial donde para un proyecto solo se requiera el medio tiempo de un especialista, en esta situación en vez de tener varios especialistas de la misma área en cada proyecto, se puede rotar el especialista que no puede tener su tiempo completo dentro de un proyecto y se le puede asignar otra función en otro proyecto.

El tiempo será el responsable para cambiar la información requerida y los canales de comunicación los cuales eficientemente harán llegar la información a la gente correcta y en el tiempo indicado.

La estructura matricial motiva una constante motivación entre la unidad de proyectos y entre los miembros de los departamentos funcionales. La información es transmitida vertical y horizontalmente a como la gente vaya conociendo los cambios en la técnica, el resultado es la respuesta más rápida para las condiciones competitivas, como: cambio en el medio ambiente y cambio en la tecnología.

El estímulo para el desarrollo de la organización matricial es que la alta gerencia se va incrementando con el cambio de las operaciones que se dan día a día.

PROBLEMAS DE LAS ORGANIZACIONES MATRICIALES

Muchos de los males que contemplamos aparecen en organizaciones convencionales pero la organización matriz parece ser muy vulnerable a ellos. Por lo tanto es bueno que los gerentes que piensan adoptar una matriz estén familiarizados con los problemas que se presentan en este tipo de organizaciones.

Hay 9 problemas reconocidos como son:

- 1.- Tendencia hacia la anarquía
- 2.- Lucha por el poder
- 3.- Exceso de grupos
- 4.- Derrumbe durante depresiones económicas

- 5.- Excesivos gastos generales
- 6.- Hundimiento hacia niveles más bajos
- 7.- Separación en estratos no-controlados
- 8.- Observación a medias
- 9.- Estrangulamiento de decisiones.

1.- Tendencia hacia la anarquía: Es un estado de confusión, se forma donde las personas no reconocen un jefe del que sienten dependencia. Muchos gerentes tienen temor a la anarquía dentro de la organización matriz, porque numerosas organizaciones matrices trabajan con éxito. Sin embargo existen ciertas condiciones que podrían conducir a una compañía a una confusión sin forma parecida a la anarquía. Esta anarquía puede pasar en una organización donde recaigan demasiadas responsabilidades sobre una sola persona, que al tener demasiados problemas y no pudiéndolos solventar, todos los demás jefes funcionales tratarán todos el control. En esta misma confusión se puede dar 2.- La lucha por el poder, ya que es un nivel administrativo y otro del área técnica, con lo cual se dan unas características de interposiciones de las funciones así como la autoridad correspondiente a ese nivel.

3.- Exceso de grupos: Al desarrollarse varios grupos de trabajo que van relacionados y están por los objetivos que se persiguen en este tipo de organización, se forma a veces un exceso de grupos, que traen como consecuencia el poco desarrollo de los objetivos así como el mal intencionado retraso en los -

trabajos por las relaciones existentes, que si no del todo aplicadas, se van silenciando en la forma de autoridad y en la forma de perseguir los objetivos.

4.- Derrumbe durante las depresiones económicas: Cuando en un sistema se presentan problemas del orden económico y sobre todo que vengan del medio ambiente exterior a la organización trae consigo una cauda de problemas para todos los recursos con que cuenta la organización y el principal el recurso humano que está a base de sueldos y salarios y que al no poder conciliar los objetivos que se persiguen por una falta de planeación adecuada a los problemas que se presentan y que dan como resultado que la organización falle o salga del mercado.

5.- Excesivos gastos generales: El temor de altos costos asociados con una matriz. Frente a este caso una organización matriz parecería duplicar los costos de administración debido a su cadena de doble mando. Este tema merece bastante consideración. Las investigaciones en cuanto a los costos generales de matriz, indican un incremento en las fases iniciales de operación, puesto que los gastos generales son mayores, pero que a medida que la matriz se desarrolla estos costos extras desaparecen y están contrarrestados con las ganancias de productividad. Se recomienda no hacer suposiciones de que cada rama gerencial requiere de una gente de tiempo completo, ya que los gerentes trabajan como funcionales así como de productos.

6.- El hundimiento hacia niveles más bajos: La organización matriz tiene dificultades para mantenerse viva en los altos niveles de una empresa, y tiene una tendencia correspondiente de hundirse hasta los niveles de grupo y de división -- que es donde sí sobrevive.

El hundimiento puede presentarse por dos razones: La administración ejecutiva no la ha comprendido, o bien la matriz ha encontrado un lugar adecuado en el mercado pero éste no le va a resultar sino que va a estancar o a hundirla, por no buscar el poder en el mercado. Cuando se presenta el hundimiento por la incomprensión de la gerencia, se pueden presentar otros problemas como: La lucha por el poder, y esto principalmente a que aceptan la idea de la matriz, pero no están convencidos de su valor, y la interposición de filosofías en los más altos niveles.

7.- Separación en estratos no-controlados: Las matrices que se encuentran dentro de matrices, con frecuencia resultan o nacen del dinamismo que se le dio al poder y no de la concepción lógica del mismo diseño organizacional. Se vuelven las relaciones complejas y la forma de matriz puede convertirse en una carga que no vale la pena, pero si la administración rediseña o equilibra la matriz se puede reducir este problema. El diseño de la matriz es bastante complejo si la adición de luchas por el poder. Una matriz bien hecha tiende a ser menos compleja y más fácil de organizar o manejar que una que esté organizada ilógicamente.

8.- Observación a medias: La matriz promueve la interdependencia de las personas y las tareas y exige las habilidades en negocios por parte de sus miembros, los gerentes de una matriz pueden caer en un exceso de preocupación interna y perder el contacto con el mercado. Este es el enfoque principal que se le da a este problema que exige que los miembros de la organización estén en contacto directo con aquellos aspectos que sean de manera especial para la empresa.

9.- Estrangulamiento de decisiones: Cuando hay bastantes personas con el poder de descartar todas aquellas ideas o decisiones que se pueden utilizar. Implica el problema de estrangulamiento de decisiones ya que hay gente capaz.

Conclusión: Como podrán ver la organización matriz es -- muy compleja en México no se ha utilizado mucho, puesto que sólo es utilizada para empresas muy grandes, es una forma de organización más o menos nueva para occidente, puesto que tiene en realidad pocos años de que se implantara en empresas norteamericanas, en el Japón ya es una obsolescencia. El Japón fue el pionero de su desarrollo y lo hizo a través de la teoría z.

CAPITULO . IV

FORMACION DE UNA ORGANIZACION EFECTIVA

CAPITULO IV

FORMACION DE UNA ORGANIZACION EFECTIVA

A).- ERRORES QUE SE TIENEN AL ORGANIZAR

Es muy frecuente que se encuentren errores en la administración de la organización. Esto muchas veces es perjudicial para la organización en general, es en continuas ocasiones falla del mismo organizador o administrador. Para que una empresa se desarrolle totalmente en la práctica deben evitarse todos los errores y conflictos que se presentan dentro de la misma, tomando en cuenta también cualquiera de los problemas exteriores que puedan afectar a la organización.

En la práctica no existe una forma de organizar porque esta varía de una empresa a otra por lo que no hay una regla general.

En este capítulo hablaremos de nuestra segunda parte de nuestra investigación, en el primero se habló de la organización como parte de la administración y en esta parte hablaremos de la organización como parte de la empresa. Pensamos que dentro de la organización siempre hay pequeñas fallas que no permiten lograr los objetivos: El establecer una estructura de funciones que nos lleve a una ejecución efectiva del trabajo y a una transmisión correcta de las decisiones para el logro de las metas individuales así como también las generales. Daremos una lista de los errores que consideramos más comunes al

tratar de organizar, pero como ya dijimos tampoco son una - -
regla:

ERRORES ORGANIZATIVOS

1.- Fallas en la Función de Planeación:

En México puesto que casi todas las empresas son de origen familiar, casi por lo general siempre existe una estructura de organización tradicional, a pesar de que el medio ambiente, sus objetivos y sus planes han cambiado, éste es uno de los principales problemas, la mala planeación, porque al no estar cambiando la estructura conforme al desarrollo de todo lo demás, ésta quedará obsoleta y llevará consecuentemente a la empresa a la desaparición. En México ocurre con mucha frecuencia este tipo de problemas por la mala capacitación que se le da al personal y se piensa que el mismo por sí solo va a prepararse, es por eso que muchas personas llegan también a su grado de incompetencia antes de que en realidad lo tengan. Otro error que encontramos en planeación es que muchas veces se cae en el error de organizar y modificar alrededor de la persona, tratando la empresa de sacar ventaja, sin tomar en cuenta las limitaciones y cualidades del empleado. Por ejemplo cuando la persona que la empresa organizó a su alrededor es jubilada o promovida para otro puesto, es difícil encontrar a otra que la supla puesto que esa persona no está hecha para ese puesto.

Esto se presenta por falta de previsión en la planeación y se corrige teniéndolo en cuenta constantemente.

2.- Fallas al definir la relación dentro de la Organización:

El trabajar en equipo dentro de una organización es tratar de lograr los objetivos que persigue la organización, pero al definir las relaciones se presentan los problemas; como ineficiencia, conflictos, fricciones, políticas, falta de responsabilidad, etc. Por la falta de conocimiento de las líneas de autoridad y responsabilidad que se presentan en la organización, motiva a tales conflictos, para ejercer una buena administración en la organización así como presentar con claridad el conocimiento del papel como subordinado y como autoridad.

3.- Problemas al delegar autoridad:

En la actualidad muchos gerentes siguen sin transferir a los subordinados la responsabilidad de poder tomar decisiones y esto trae con ello la creación de cuellos de botella, gran cantidad de consulta a niveles superiores y hay una gran repetitividad que es muy frecuente que es la búsqueda de soluciones rápidas a problemas, también se encuentra un gran recargo de trabajo en ciertos niveles y muchos que no tienen nada en qué trabajar, esto es por una mala organización de la estructura y también trae consigo la falta de experiencia y oportunidades para los niveles medio e inferior.

4.- Problemas al tratar de equilibrar la delegación de autoridad:

En la organización en los niveles superiores los jefes -

deben de mantener la autoridad adecuada en los distintos niveles de la estructura de la organización, porque si se delega más autoridad que la que el puesto necesita, ésta podría acarrear conflictos, y esto desarrollaría unidades independientes. Los funcionarios siempre deben tener presente que dentro de su autoridad hay una parte que nunca debe de ser delegada, ni tampoco deben olvidar el hecho de que deben mantener la suficiente autoridad para cerciorarse de que cuando la delegan en un subordinado ésta se use en la forma y para los propósitos originalmente planeados.

5.- Malentendido entre líneas de autoridad y de información:

Cuando se tiene una estructura organizacional en la que se tiene una jerarquía de mando su propósito es preservar la integridad de la autoridad para la toma de decisiones y para aclarar las responsabilidades. Cuando se amplían los canales de información se pueden reducir los problemas y los costos que se presentan en los niveles de esta misma.

La información no debe seguir a las líneas de autoridad a menos que esta línea de información sea confidencial o su costo sea demasiado elevado. Debe separarse la toma de decisiones que sólo la puede dar una autoridad administrativa a la de la recolección de información para que no se dé este malentendido.

6.- Autoridad sin responsabilidad:

Una causa de una organización deficiente con frecuencia consiste en la concesión de autoridad sin una aclaración explícita de responsabilidad.

Delegar autoridad nunca equivale a delegar responsabilidad; quien delega queda como responsable por el ejercicio adecuado que de la autoridad haga el subordinado. Cualquier otra relación conduciría a una anarquía organizacional. Además, todos aquellos en quienes se delega autoridad deben estar dispuestos a hacerse responsables por sus acciones.

7.- Responsabilidad sin autoridad:

Una queja común de los subordinados es que los superiores los hacen responsables por los resultados sin concederles la autoridad necesaria para lograrlos. Algunas de estas quejas no son justificables y se basan en una inadecuada comprensión del hecho de que los subordinados rara pueden disponer de una autoridad ilimitada en cualquier área, puesto que sus acciones deben coordinarse con las de otras y permanecer dentro de políticas definidas. Los subordinados creen, a menudo, que sus trabajos abarcan todo, y olvidan que su autoridad debe limitarse a sus propios linderos departamentales y permanecer dentro de políticas de control. Sin embargo, con demasiada frecuencia, las quejas tienen justificación; los administradores, algunas veces sin darse cuenta, hacen responsables a los subordinados por resultados sin que éstos cuenten con el

poder necesario para alcanzarlos. Esto no sucede con tanta -- frecuencia cuando las líneas o las funciones de la organiza--- ción han sido especificadas con claridad, sino cuando una es-- tructura organizacional de funciones es poco clara o confusa.

8.- Error en el mal empleo del instrumento Staff:

Es muy conveniente tener un ayudante o un equipo de ase-- soría staff, pero se puede presentar el peligro que estos fun-- cionarios sean usados para decrecer la autoridad de los admi-- nistradores que se suponen van a ayudar. El decrecimiento de esta autoridad no sólo va en perjuicio del administrador sino de todas las personas que estén en línea con él. También exis-- ten funcionarios de altos niveles que se rodean de demasiada - asesoría staff y esto va a perjudicar a la organización puesto que el administrador va a poner más importancia a los proble-- mas que éstos tienen, descuidando los verdaderamente importan-- tes. Muchas veces también da a la asesoría problemas a resol-- ver que bien los podría resolver cualquier subordinado en lí-- nea. El Staff muchas veces emplea autoridad de línea aunque - no la tenga, por eso al momento de solicitar personal staff -- hay que enmarcar muy bien su campo de acción para que no se - produzcan esta clase de problemas.

9.- Mal empleo de la autoridad funcional:

Son los riesgos muy graves de una delegación de autori-- dad funcional ilimitada o mal definida. Esto es especialmente cierto porque las complejidades de la organización moderna - -

crean a menudo situaciones en las que es deseable dar a un departamento de servicio o predominante staff autoridad funcional sobre actividades que se desempeñan en otra parte de la organización.

La búsqueda económica en la especialización y las ventajas de una opinión técnicamente experta, hace que en ocasiones los administradores den importancia y poder exagerado al departamento staff, en perjuicio de los departamentos operativos. Muchos funcionarios en línea, sienten, con justa razón, que el negocio está siendo administrado por los departamentos de staff a través del ejercicio de su autoridad funcional.

10.- Subordinación Múltiple:

Cuando se da una ruptura de la unidad de mando es por la exagerada delegación de autoridad funcional que existe en una organización. Esta ocurre cuando especialista staff tiene algún grado de autoridad de línea sobre otras partes de la organización más las contrapartes de las divisiones y regiones - este tipo de problemas se encuentran en organizaciones de tamaño mediano y grande.

Los administradores operativos se encuentran sujetos a la dirección de un número de personas con autoridad funcional adicional a la de sus superiores principales, quienes tienen la decisión final respecto a su escala, de remuneración y a las oportunidades para ascenso.

La subordinación múltiple se deriva también de una estructura organizacional deficiente y, en ciertos casos, de los ejecutivos plurales. Donde quiera que se encuentre su causa, la subordinación múltiple tiende a causar confusión, se da una baja definición y efectividad de la autoridad y amenaza la estabilidad organizacional.

11.- Error en el mal uso de los departamentos de servicio:

En México se considera que estos departamentos no tienen mucha importancia para el logro de los objetivos empresariales, a pesar de que tienen la misma importancia que los departamentos operativos.

El problema es un malentendido por parte del personal que lo considera como poco útil, innecesario y que puede obstaculizar las funciones de los departamentos en línea u operativos.

Consideran los integrantes de un departamento de servicio que lo que se está obteniendo cumple con los lineamientos principales que tiene el departamento que es el servicio, pero no considera que tiene que apoyar con su información recopilada a otros departamentos.

El prestar información a otro departamento es una de sus funciones y no producir en parte informes para su propia elección.

Se debe tener en cuenta que los administradores en México al establecer un departamento de servicio, buscando ahorro

en sus costos, tratará de buscar una eficiencia, pero esa eficiencia sólo se verá reflejada cuando la organización es sólida y no buscar el ahorro en costos, cuando se afecta toda la empresa.

12.- Error al implantar una sobre-organización

Resulta un fracaso poner en práctica el concepto de que la estructura la actividad - autoridad de la empresa sólo para lograr un sistema eficiente por parte de las personas en cuanto a su cumplimiento.

Cuando se crea un número excesivo de niveles en la estructura organizacional se complica y se ignora el hecho de que la eficiencia se logra cuando hay una excelente supervisión. Las áreas de mando cortas pueden reflejar una inadecuada comprensión del área de mando, incapacidad administrativa para minimizar los requerimientos de tiempo que exigen las relaciones humanas, falta de tiempo para administrar por la frecuencia deficiente que se da de asignaciones y delegaciones de autoridad. Del mismo modo la multiplicación de departamentos Staff y de servicio y de las actividades origina una deficiente delegación de autoridad en los subordinados en línea y cuando se considera la tendencia a la eficiencia de los servicios y la especialización en una forma tan corta que las principales operaciones de la organización se pasan por alto.

El mismo personal de la empresa a veces sobre-organiza, cuando tienen asistentes innecesarios. El tener asistentes se

justifica en algunas situaciones, pero el tener de más sólo -
trae la confusión para las personas de la organización de sa--
ber quién tiene el mando en el puesto. Hay que tener mucho -
cuidado en cuanto a la implantación de este tipo de sobre-orga -
nización, para que no se confunda con procedimientos excesivos.
Otro factor que implica la sobre-organización es la planeación
deficiente y por lo mismo el error.

En el caso de que se tienen demasiados comités, que to--
man parte de el trabajo de los administradores, así como de -
personal en la toma de decisiones, se considera una organiza--
ción deficiente ya que las decisiones pueden ser tomadas por -
un solo individuo.

B).- CONDICIONES PARA UN CONTROL ADECUADO EN LA ORGANIZACION

En este inciso trataremos de dar una perspectiva auxiliar en la organización y que va vinculada a ésta. Por ser uno de los pasos del proceso administrativo y que tiene una función específica a lograr, es de gran importancia el mencionar el manejo de éste y sus beneficios para la administración de la organización.

Para lograr un sistema efectivo y adecuado del control en beneficio de la organización es necesario establecer que el control es tanto para las personas como para las tareas específicas y que se entiende que su naturaleza pretende servir.

Para que los controles en la organización funcionen deben establecerse de acuerdo a los planes y los puestos, los individuos y sus personalidades, las necesidades de eficiencia y efectividad.

LOS CONTROLES DEBEN DE SER HECHOS PARA ACOPLARSE CON LOS PLANES Y LOS PUESTOS

Las técnicas y sistemas de control deben reflejar los planes para los cuales se han ideado. Cada plan es diferente uno de otro, lo que el administrador debe conocer es cómo uno y otro se están desarrollando pues éstos son su responsabilidad, los controles deberán implantarse de acuerdo con los puestos, la información que es útil para un obrero, no será de la misma utilidad para un jefe de departamento, los controles para el departamento de personal serán diferentes para su fun---

ción que los controles del departamento de finanzas, y éstos - diferirán de los de compras, en cuanto más se implanten contro les para reflejar la naturaleza y estructura específica de los planes más efectivos serán para satisfacer las necesidades administrativas.

Otras técnicas como son presupuestos, horas estandar y - costos, son de aplicación general ante distintas situaciones. Sin embargo, nunca debemos suponer que cualquiera de dichas - técnicas es aplicable en una situación determinada. Nosotros los administradores debemos de estar conscientes de nuestros - planes y factores que necesiten un control necesario. El control debe ser dirigido hacia el futuro dado que los controles tienen como meta garantizar que los planes se lleven a cabo - por eso deben interrelacionarse, el administrador debe de tener un sistema que le proporcione una indicación en las desvia ciones que puedan incurrir para que la información pueda lle-- gar a tiempo y se pueda corregir el problema. Los controles - deben reflejar también el lineamiento que sigue la organiza--- ción, por ser la estructura de la organización la forma de que podamos conocer las funciones de su personal, ella proporciona la clave para encontrar dónde yace la responsabilidad por la - ejecución de los planes y cualquier desviación de ellos.

Por lo tanto es de primordial importancia que los contro les reflejen la estructura de la organización, y cabe señalar que mientras más controles hay con miras a reflejar el lugar - donde se ubica la responsabilidad por la acción más se facili-

tará la corrección de las desviaciones con respecto de los planes.

LOS CONTROLES DEBEN PLANEARSE DE ACUERDO A LA PERSONALIDAD DE LOS DIRIGENTES

Los controles deben adecuarse a las personalidades de los administradores. Los sistemas y la información que proporciona el control es de importancia, ya que su finalidad es ayudarlos en el desempeño de su cargo en la organización. Si no se planean adecuadamente estos controles en la organización jamás el administrador llegará a comprenderlos. La razón estriba en que los individuos en las organizaciones al no comprender las disposiciones, desconfían de éstas y nunca llegarán a aplicarlas de la manera en que se debe.

Es de importancia que los controles que se van a ejercitar en la organización se adecúen a las personalidades de los administradores y también de los individuos que están en proceso de promoción.

Lo importante es que la persona reciba la información de la manera que se adecúe para su desempeño y que sea capaz de entenderla.

Muchos administradores exigen que la información que ellos solicitan para lograr un mejor control esté enmarcada de acuerdo a la personalidad de ellos mismos, por ejemplo: algunos exigen que se les dé la información por medios estadísticos, otros por medio de gráficas y otros con señalamientos más

formales; es en sí lo mismo, pero el punto clave de la información es que sean capaces de entenderla y desarrollarla en beneficio de la organización.

Hay información en las empresas que consiste en muchos - datos estadísticos y que de alguna manera u otra no se tendrá uso alguno por los administradores, tal es el caso en las empresas con mucho manejo de datos y sistemas de información como son las computadoras en las cuales se logran miles de datos escritos que tal vez muchas personas no podrán comprender y menos usarlos.

Se puede establecer un medio de control para preparar la información y así lograr la comprensión de ésta.

El punto de vista es que la información que se prepare para los administradores sea lo bastante accesible para ellos y mejorarla cada día más para el provecho de los asuntos de la organización.

LOS CONTROLES DEBEN SEÑALAR LAS EXCEPCIONES Y LO CRITICO

Para lograr la eficiencia y la efectividad en la organización es que los controles que se han de establecer deben estar planeados en cuanto a las necesidades y a las excepciones que existan en la organización. Por medio de esto los administradores se darán cuenta de cuáles son las fallas y en qué lugares se presentan así como las personas que están interviniendo y lograr que se atiendan las fallas existentes así como las necesidades que se requieran en estos casos.

No es suficiente considerar a las excepciones como únicas. También se tiene que ver el lado crítico, por la razón de que una excepción puede traer consigo un problema menor y éste afectar en mucha proporción a la organización. Los administradores deben considerar más sus esfuerzos de control en las excepciones, para que no se desarrollen focos críticos en la organización y se logre una efectividad y eficiencia en todas las áreas en que se evaluará el desempeño.

LOS CONTROLES DEBEN SER OBJETIVOS

En la administración se dan muchos elementos para el desempeño de una organización y estos elementos son de alguna manera subjetivos.

No por el hecho de que se desempeñen bien las funciones estos elementos sean de naturaleza subjetiva, si bien el caso es que los administradores tienen la dificultad de elaborar -- controles y que además éstos sean de naturaleza objetiva. Pero si se logra a base de normas, políticas de control que sean exactas, objetivas y convincentes, se logrará un control efectivo. Lo importante es que las normas que se apliquen para lograr los controles objetivos en la organización sean ante todo determinables y verificables.

EL CONTROL DEBE SER FLEXIBLE EN LA ORGANIZACION

El control que se impone dentro de una organización debe ser funcional, pero estar de acuerdo con las circunstancias - que se presentan, ya sean imprevistas o de un fracaso. Se - -

requiere flexibilidad en el momento de estructurar los controles. Si un sistema de control que se implanta en una organización está estructurado inflexiblemente y no está preparado para los problemas o contingencias que se presenten, se puede reducir ésto mediante la elaboración de los llamados planes optativos y que se encaminan a solucionar o ventilar el problema que se presenta dentro de la estructura de la organización. El esfuerzo de los administradores será obtener un control flexible de la organización mediante la elaboración de los planes flexibles.

UN CONTROL DEBE SER ECONOMICO

Todo control se debe justificar en su aplicación por el costo, y debe ser este requisito de importancia para el administrador en la organización. En la práctica este aprovechamiento en cuanto al costo puede ser complejo ya que los administradores desconocen cuánto vale un sistema de control particular. Los beneficios varían por las razones de que hay organizaciones de gran magnitud en cuanto a su operación, el gasto en que podría incurrirse cuando no hay control y las contribuciones de éste para la organización. Este dato se puede conformar de referencia en los planes optativos en cuanto a como se desarrollen las actividades y no se presenten contingencias.

Las organizaciones pequeñas tienen la barrera de no poder adoptar un sistema de control como el de algunas organizaciones de gran escala, debido al costo que influye en éstas y

y la importancia de la actividad que se dé.

EL CONTROL DEBE LOGRAR LA CORRECCION

La finalidad de los controles es lograr la acción correc
tiva, de acuerdo a un adecuado procedimiento; éste determinará
dónde ocurren las fallas y quién es el responsable. La correc
ción sólo se pondrá en marcha si se corrige a través del proce
so administrativo.

C).- CONTROL DE LOS DEPARTAMENTOS DENTRO DE LA ORGANIZACION

EL DEPARTAMENTO DE VENTAS:

El vender no es intercambiar solamente una posesión, sino es también tener a mano lo que se desea cuando esto es necesario. Para tratar de dar un ejemplo de la organización de una empresa en su departamento de ventas la tomaremos de una empresa industrial puesto que queremos también más adelante de nuestra investigación tratar un poco sobre producción.

En el departamento de ventas de una compañía se pueden fabricar diferentes productos y éstos se diferencian uno de otro con ciertas características especiales, en este caso podemos organizar por medio de secciones. Cuando se organiza de este modo puede no haber una oficina central de ventas o puede haber un gerente general de ventas para toda la organización, que puede funcionar solamente como asesor. Si la compañía no se quiere organizar por productos el departamento de ventas lo podremos también dividir por regiones, la estructura organizacional es un factor importante en la organización del departamento de ventas, los principales factores para organizar el personal de ventas los determinan principalmente: A.- el tipo de producto, B.- el mercado que se desea, C.- los métodos escogidos para crear la demanda D.- los canales de distribución.

En la organización del departamento de ventas también podemos ver que en la organización de dos departamentos se pueden tener distintos principios de organización aun cuando se

tenga el mismo tipo de productos. Por ejemplo en una tienda - los vendedores son los responsables de las ventas. Mientras - que en otra el gerente de compras lo será sin poder intervenir en la primera.

Un factor fundamental y nuevo para nosotros en México y que es uno de los elementos más importantes dentro de las ventas es la especialización de los vendedores.

La especialización de los vendedores puede responder a - las características fundamentales de los compradores de un mismo artículo o diferencia en el tipo de los productos. Los dueños de avionetas para alquiler, los fabricantes de motocicletas y los particulares por dar un ejemplo. Todos compramos - llantas, unos para sus avionetas y nosotros para nuestros carros por eso decimos que los problemas serán diferentes con cada grupo y por eso podrá resolverlos mejor un especialista. Por eso es que la especialización es muy necesaria, en decidir si hay especialización o no la hay puede ser cuestión de hacer - un estudio de nuestra clientela, si casi toda es foránea y es, muy largo el distanciamiento que hay una de otra, esta especialización habría que pensarla bastante puesto que los viajes - a ver a nuestros clientes aumentarían nuestros costos. Cuando se tiene clientela foránea y es necesaria nuestra asesoría, lo mejor también sería crear un departamento o bien una compañía independiente que atienda la clientela foránea.

También se debe revisar la organización constantemente - en cuanto a sus demandas y aspiraciones para que ésta nos dé - una información conforme a la realidad. Debemos mantenerla viva y no dejarla que llegue a ser un fósil que responda a condiciones que hace mucho dejaron de existir. En la práctica se - necesita aprovechar el personal disponible y cuando menos mien- tras se encuentra personal mejor, se debe adoptar la organiza- ción a la capacidad que tiene nuestro personal.

La influencia de la extensión del mercado y del tipo de producto.

El tipo de producto ejerce una gran influencia sobre la organización del personal en ventas. Hay dos clasificaciones de productos: Productos que el fabricante va a utilizar para - realizar su producto final (o sea materia prima) y productos - para los consumidores. En esta relación podemos analizar que el mismo producto puede ser necesario para el consumidor en su caso y para el fabricante en otro. Por ejemplo cuando se vende botones a la ama de casa y cuando se le vende a una indus- tria del vestido. La organización de ventas debe estar consti- tuida de tal forma que no solamente se tome en cuenta el ti- po de producto sino también los hábitos del comprador y las -- costumbres de los clientes se tomen en cuenta.

Canales de distribución:

Una gran cantidad de productos requieren conocimientos - especializados para venderlos. Los detallistas en su mayoría

no están en condiciones de prestar este tipo de servicio. Por ejemplo los fabricantes de maquinaria con que las agencias - vendedoras no son un intermediario satisfactorio para la venta de su producto y han buscado la manera de atender directamente a los usuarios de su equipo aunque casi siempre éste es un método costoso de distribución. En una zona puede vender a través de mayoristas y en otra a través de sus sucursales y almacenes. La promoción de las ventas comprende medios tales como el uso de vendedores, ventas por correo, la selección del medio que se vaya a utilizar para anunciarse.

Determinación de precios:

Varios factores influyen para fijar el precio de un producto: por ejemplo los siguientes factores: a.- Que la compañía tenga el monopolio del producto o que se tenga que enfrentar a alguna competencia. b.- Si se va a cobrar lo que el mercado aguante., o si el precio se va a fijar basándose en el costo de producción. c.- Si se desea un gran volumen de ventas con alta utilidad por unidad. d.- Si la demanda del producto es elástica y si hay substitutos ya sea actuales o potenciales en el mercado. e.- Cuál es el precio de la competencia en el mercado.

CONTROL DE CREDITOS

Muchas veces se tiene un departamento de créditos. Este se tiene cuando la empresa no trabaja estrictamente al contado ejem (Salinas y Rocha que toda su venta casi por lo general es

a crédito). La venta a crédito aun en cuenta abierta, implica mucho trabajo de investigación, cobranzas y trámites subsidiarios. Así como también descuentos por pronto pago. Cualquier sistema que se lleve ya sea al contado o a crédito afecta directamente la estructura de la empresa. El gerente de ventas debe ser experto en el producto, pero es ante todo jefe

En la planeación de las ventas se debe tomar en cuenta -

- a.- Un análisis del tipo de producto.
- b.- Análisis del mercado que se va a atender.
- c.- Canales de distribución.
- d.- Organización del personal de venta.
- e.- Precio del artículo y condiciones de crédito.

EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS:

En la organización moderna el gerente de compras procura obtener una calidad que ya está especificada por el departamento de diseño o producción. Constantemente hay que decidir si comprar o fabricar una parte dada y las decisiones de este tipo se verán afectadas por el mercado y por los cambios que podamos realizar en nuestros talleres.

En ocasiones los gerentes pensamos que somos los únicos indicados para resolver estas cuestiones, pero eso no es la realidad; muchas veces podemos consultar con compras o con producción.

En muchas ocasiones las compras son directamente subsidiarias de las ventas o al menos van de la mano; esto ocurre siempre en las industrias en las que se dispone rápidamente de

la materia prima con un ligero o leve proceso de transforma---
ción.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS:

- 1.- Obtener los materiales, provisiones, y servicios que se ne
cesiten, de la calidad y el tipo que se requieran con la -
oportunidad necesaria.
- 2.- Conseguirlos al menor precio posible sin violar buenos - -
principios.
- 3.- Informar a la gerencia acerca de la economía de fabricar
una pieza en vez de comprarla o en otros casos comprando -
en vez de fabricar. Para realizar estos fines el departa-
mento de compras deberá lograr las siguientes funciones.
 - a.- Entrevistar a los vendedores aun cuando de momento no
se vaya a comprar, manteniendo así un contacto impor--
tante con los posibles vendedores o sea proveedores -
nuestros.
 - b.- Formular especificaciones o cuando menos cooperar a su
determinación final.
 - c.- Obtener cotizaciones para las compras importantes, com
parar las que se reciben y otorgar el pedido de acuer-
do con las normas de la empresa.
 - d.- Comprar directamente los artículos de menor importan--
cia que no ameriten cotizaciones previas a concurso.
 - e.- Formular normas interdepartamentales y participar en -
la formulación de objetivos y normas de la compañía re
lacionadas con compras y las relaciones públicas que -

puedan afectarla.

- f.- Llevar un registro de los proveedores y del tipo y formalidad.
- g.- Estudiar las tendencias económicas del mercado así como de los negocios en general.

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Frecuentemente la persona y no su función controla parte de la estructura de la organización. El que las compras las efectúen los jefes de cada departamento, generalmente da por resultado que se compre a precios más altos de lo necesario y yéndose más bien por amistades personales que por el precio y la calidad del competidor. La centralización de las compras en un mismo departamento no elimina la tentación de aceptar el cohecho pero disminuye el número de personas que lo pueden aceptar. La autoridad del departamento de compras deberá limitarse a un presupuesto determinado previamente autorizado por las finanzas de la empresa. El medio más efectivo de controlar el aspecto financiero de las compras es por medio de un presupuesto general. Algunas veces si el producto es estandar se permite que el departamento compre si el consumo es normal para un período determinado; después de este período se pedirá autorización de presupuesto al departamento de finanzas.

DESVENTAJAS DE COMPRAR SIN PLANEAR ANTERIORMENTE SU ADQUISICION

- 1.- Los proveedores necesitan aumentar el valor de sus inventarios ya que los compradores se atienen a que ellos manten-

gan existencias de reserva.

- 2.- Los costos por unidad son más altos porque no se aprovechan los descuentos que ofrecen éstos al comprar al mayoreo.
- 3.- Los costos de distribución son mayores debido a que el costo de efectuar una venta de gran volumen es bajo o igual al de una venta menor, y un aumento en el costo de empaque, llenar el pedido y transportarlo cuando se compra menos de un pedido completo.
- 4.- El público consumidor no recibe tan buen servicio cuando el productor original almacena las existencias.

En base a estas desventajas queremos enumerar algunos puntos para evitarlas lo más posible.

- a) Comprar estrictamente por requisición.
- b) Comprar para un período futuro especificado.
- c) Comprar aprovechando el mercado.
- d) Comprar según calendario de compras o pronóstico.
- e) Fijar políticas de compra actualizadas y bien planeadas

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

La función del departamento de personal es la de dedicarse a las relaciones con los trabajadores, como seres humanos y no como un recurso productivo para la empresa, porque su finalidad es conseguir el desarrollo máximo del individuo, y tratar de estrechar las relaciones que existen entre el patrón y empleados. También aprovechar y modelar los recursos humanos.

Las relaciones de personal más efectivas son aquellas - que surgen naturalmente de la situación del trabajo y que la - función principal del departamento es procurar un ambiente de armonía para el trabajador.

La administración de personal es de la dirección y no un sustituto de la dirección. El departamento es una asesoría - de la dirección. Las funciones de esta sección pueden clasificarse como siguen:

- a) Contratación adecuada de mano de obra
- b) Preparación y enseñanza
- c) Mantenimiento de contactos personales y relaciones satisfactorias entre los empleados.
- d) Mantenimiento de las relaciones de grupo satisfactorias
- e) Mantenimiento de la salud de los empleados
- f) Prevención o medidas de seguridad
- g) Servicios de trabajo social

Para lograr la organización en este nivel de la empresa es necesario que los jefes de personal tomen iniciativa y conciencia en su trabajo, así como lograr el beneficio bilateral para que la implantación de la organización así como el con---troll del departamento de personal sea satisfactorio.

Es un gran riesgo al implantar la organización en este - departamento no considerar el elemento humano como primordial para el desarrollo de los objetivos de acuerdo con la estructura organizativa impuesta. El organizar bien es la importancia de la organización en cualquier empresa.

e)

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

CAPITULO I:

En este primer capítulo de nuestra investigación se expone cuál es la importancia de la organización, para explicarla recurrimos a varias definiciones y una de ellas la que nos pareció la más acertada es la siguiente: Es el elemento del proceso administrativo que pretende coordinar en tiempo y espacio los recursos humanos, materiales y técnicos.

En este primer capítulo damos a conocer los principales principios de organización. Y su importancia; por ejemplo: - Cuando una persona tiene varios jefes no podría saber a cuál de ellos dirigirse en caso de consulta o de quién de ellos poder recibir órdenes. Este sería el principio de unidad de mando.

Estos principios ayudarán a la persona que va a organizar, como expusimos anteriormente apegándose a estos principios tendremos menos problemas dentro de la organización. Hablamos también dentro de los principios que si una persona es aceptada como un integrante más de nuestra organización hay que hacer de su conocimiento cuáles son las funciones que va a desarrollar, quién va a ser su jefe inmediato, y este jefe deberá otorgarle a este nuevo empleado la autoridad necesaria para las responsabilidades que debe cumplir, la organización deberá también diversificar sus trabajos para que haya especialización y así se cumplan mejor y con mayor efectividad los tra-

bajos.

También hablamos de los métodos y normas y dijimos que éstos deben ser equilibrados para una mejor función de la organización.

En este capítulo queremos hacer resaltar a la organización como parte vital de la reorganización o nacimiento de una empresa. Puesto que sin unas bases fuertes con qué poder salir al mercado ninguna empresa subsiste. Los principios como ya dijimos deben ser prácticos, aplicables y consistentes. Estas características son esenciales puesto que muchas veces nos enfrentamos a situaciones diferentes en la empresa.

Hoy día la importancia de la organización es mayor puesto que si una empresa no estuviera organizada correctamente le significaría un costo de tiempo y recursos económicos por lo que muchas empresas viendo los problemas que tienen han recurrido a una reorganización.

En la actualidad los administradores de empresas se han preocupado más por la organización muchas veces implantando una nueva estructura en la empresa o simplemente haciendo cambios que la vayan renovando.

Dentro de la importancia de la organización debemos de mencionar que las diferentes teorías que hoy en día se usan nos revelan muchas complejidades pero van relacionadas recíprocamente y se presenta el problema de saber cuál de ellas merece que se le dedique mayor atención.

Lo que se puede hacer es tomar cierto número de comportamientos diferentes del fenómeno de la organización, pero sin unir las en una sola teoría. Todos los conceptos que englobamos en esta investigación son de una validez probada buscando que estos conceptos se utilicen de una forma general para el mejor funcionamiento de organizaciones.

CONCLUSIONES

CAPITULO II:

En este segundo capítulo nos referimos a las reglas y técnicas para la división de funciones dentro de la organización.

Esta división de funciones nos ayuda también a la departamentalización y para tener conocimientos de cuáles funciones o cuántas existen dentro de nuestra organización. Por medio de estas reglas tendremos el conocimiento de determinar los campos de acción que tiene cada persona, haciendo un organigrama señalando el título y la función que le corresponde a la persona en la estructura organizativa.

Estas reglas o normas serán ayudadas también por los enlistados de funciones que tienen otras empresas. Nosotros escogimos esa forma de división de funciones porque es práctica y puede ser realizada por cualquier persona que tenga un poco de conocimientos de organización.

Estas normas y técnicas nos servirán también para demostrar las jerarquías y nos serán útiles para la administración de sueldos y salarios.

Para la división de funciones mencionamos una regla que es de las más importantes a nuestro parecer, es la de no olvidar ninguna característica de una función puesto que podemos emitir una división importante. Creemos que basados en estas

reglas y cualquier otra que se le quiera agregar en caso que convenga se llegará a una división funcional real y que nos ayudará a resolver muchos conflictos.

También en este capítulo hablamos de las unidades de --- organización, las cuales las más importantes son: Ventas, producción, finanzas, compras y personal y que fueron las que consideramos las más importantes dentro de cualquier empresa, cabe destacar que hay empresas de servicio que no utilizan la -- unidad de organización llamada producción, pero que el servicio que representa es el producto. Ventas es una unidad de organización en la cual están reflejados la mayoría de los ingresos de la empresa. La función más importante del departamento de ventas es convencer al consumidor por medio de estrategias de mercadotecnia (ya sea publicidad, promoción, etc.), a que - compre el producto. Las ventas es uno de los principales objetivos de la organizacoón puesto que son el principal ingreso.

Producción: La unidad organizativa de producción tiene como principal función mantener una oferta de producto y calidad del mismo según las necesidades del departamento de ventas. Considerando la actividad de personal dentro de la producción y los adelantos tecnológicos para lograr un mejor producto.

Compras: La unidad de compras tiene como principal función la de mantener un inventario óptimo de materia prima para la elaboración del producto. Compras debe de estar ligado al departamento de producción y al de finanzas para las requisi--

ciones de estas mismas.

Finanzas: La función principal de finanzas en empresas con fines lucrativos es la de maximizar las utilidades y la de minimizar costos. Esta unidad requiere mucha atención porque está sujeta a tendencias externas que pueden afectarla y se deberá estar preparado para un cambio.

En esta unidad se busca presupuestar los recursos para su mejor utilización en beneficio de la organización.

Personal: Su función principal es la de buscar una relación óptima entre el patrón y el empleado. Y de estar retroalimentando del personal que se esté necesitando en los otros departamentos (Contratación).

También tiene la función de entrenar y capacitar a los nuevos empleados. En este departamento hay que hacer mucho énfasis en su supervisión puesto que es ahí donde está el principal recurso de la empresa, que es el personal y según maneje-mos este recurso es donde muchas veces vamos a ver la diferencia en el mercado de la competencia. (Decimos esto porque casi en todo mercado de libre empresa la tecnología es la misma y según como desarrollemos a nuestro personal será la diferencia).

La estructura de la organización la expusimos en este tema tomando en cuenta la importancia que ésta reviste. Buscamos en la estructura de la organización el cuerpo de toda la organización. Dentro de una estructura podemos encontrar tres

clases de estructuras como ya dijimos en este capítulo.

La organización, puede ser formal, informal, y no formal en su estructura. La primera es aquella que está regida por políticas y normas que impone la empresa. La informal es aquella que la forman grupos de la misma empresa pero que tienen fines similares como: los intereses, la similitud del trabajo y la ubicación física que les corresponde dentro de sus labores. La No - Formal: Es aquella que complementa a la estructura formal en caso de que no haya una situación especificada en esta última. Y que toma importancia, dependiendo de la actividad que se trate y de la persona involucrada en ésta.

CONCLUSIONES

CAPITULO III:

En este capítulo hablamos de la departamentalización, y para que se logre su efectividad, debe haber una buena estructura de la organización. Esta se logra por medio de un diseño laboral y organizacional suficientemente aceptables.

Enfatizamos en las posibles combinaciones entre la especialización y la coordinación, y buscando que los diseñadores organizacionales logren un equilibrio entre ambas.

Esto ayudará a una buena elección en nuestra planeación de la departamentalización adecuada a la organización.

Por medio de la ayuda de estos diseños organizacionales se hará más fácil la división de la autoridad y la responsabilidad entre los gerentes del mismo nivel organizacional. Esto deriva el origen de la departamentalización en la organización.

La división de departamentos se hace en una empresa para distribuir el trabajo así como también aprovechar la especialización. En una empresa se puede ver su centralización o descentralización según la departamentalización que haya, si hay muchos departamentos será predominantemente descentralizada y si hay pocos descentralizada según sea su tamaño. La forma más común de departamentalizar dijimos que era por funciones puesto que de esa forma agruparían todos los trabajos según lo que se persigue. Hay muchas formas de departamentalización.

Por ejemplo cuando es más fácil poner una sucursal en un pueblo para facilitar la compra del producto por el consumidor, sería por territorio... Hay otra forma de departamentalización que es muy importante y ésta se utiliza cuando una empresa maneja diferentes objetivos particulares y se llama departamentalización por proyectos como nos podemos dar cuenta la organización de una empresa consta de muchas facetas según la necesidad de su estructura y la función que va a desarrollar.

Hablamos de lo ventajoso que era agarrar como patrón la división en una empresa con orientación profesional, por lo que decimos esto es por la eficiente forma de control dentro de una empresa que necesita ser realizado por un profesional (en producción, un ingeniero). Las empresas que requieren alta capacitación técnica y que no pueden costear el esfuerzo una repetición del esfuerzo deberán según nuestra opinión optar por una forma funcional.

Dentro de este capítulo hablamos de la organización matricial que es una tendencia ya no tan nueva en nuestro país, no es que resulte inoperante, sino que no hay empresas de gran magnitud en las que se pueda aplicar esta organización, tal vez en un futuro no muy lejano se pueda aplicar en forma efectiva en nuestro país, cabe destacar que busca esta estructura la aplicación de una área técnica y una administrativa, esta forma de organización busca la especialización de ambas áreas, para lograr una meta general. La organización matricial facilita la utilización del equipo staff altamente especializado.

CONCLUSIONES

CAPITULO IV:

En este capítulo hablamos sobre los errores administrativos. Estos errores frecuentemente se dan en México, uno de ellos dijimos era la mala planeación o sea que no se está preparado al cambio, dijimos también que habfa problemas muchas veces con la delegación de autoridad, que algunas veces era en exceso y otras limitada. Estos problemas de delegación pueden acarrear grandes consecuencias.

La delegación de autoridad en exceso al departamento --- Staff es también un error cuando éste no tiene limitado su campo de acción. Estos problemas se pueden resolver teniendo una estructura efectiva y una departamentalización adecuada para ese tipo de empresa, manteniendo el equipo Staff en sus funciones y no dándole problemas al resolver que pueden ser realizados por empleados de línea.

Se planteó el paso del proceso administrativo que es el control, ya que existe una vinculación con la organización de carácter importante. El lograr un sistema organizacional efectivo en la organización implica un control adecuado en cada una de las unidades administrativas con que cuenta la empresa. El mencionar el control en nuestra investigación es con el propósito de aclarar que las condiciones de salud que se presentan en una buena organización es porque se plantearon bien los

lineamientos de control para seguir un orden lógico y la aclaración de las responsabilidades dentro de la estructura administrativa.

Al mencionar los diferentes controles que se pueden aplicar en las principales unidades organizacionales, es la intención de dar una manera de controlar la organización, no imponer un patrón de control argumentando que es la mejor manera, pero proporcionando una fuente más para su aplicación.

CONCLUSION GENERAL DE LA SINTESIS DE LOS CAPITULOS

En esta investigación realizada en los cuatro capítulos anteriores trata de convencer a los empresarios de qué tan importante es tener una organización eficiente dentro de su empresa. En esta investigación también se expuso la teoría que nosotros pensamos que es la más fácil y adecuada para poder organizar. Hablamos de los principios como algo imprescindible dentro de ésta, de las diferentes clases de reglas y normas para poder departamentalizar. De las clases de estructura que se pueden encontrar dentro de una empresa en sí dimos un enfoque de qué tan importante puede ser la organización y cuáles pueden ser los logros que se pueden hacer con ella. A continuación daremos un breve relato de lo que se quiso dar a conocer al lector: Dentro de las organizaciones hay muchas funciones y éstas solo podemos conocerlas organizándonos, para poder delegar funciones y responsabilidades, habiendo realizado esto se verá un fenómeno de departamentalización que es unir a la gente por las funciones que realiza. Se crearán las unidades de organización como son ventas, compras, producción, personal, finanzas. Se delimitarán los campos de acción para cada persona, especificando su puesto y función dentro del organigrama, según nuestro tipo de empresa haremos la departamentalización ya sea por territorio, producto, clientes, etc. Si queremos ser descentralizados crearemos más departamentos de los que tenemos en la actualidad, para dar más campo de acción a nuestro

producto se deberá poner énfasis al diseño organizacional y administrativo. Dentro de la organización nos encontramos con una forma nueva de hacerla y es por medio de la organización matricial que desarrolla tanto el área administrativa y técnica, dentro de la organización podemos caer en errores: mala delegación de autoridad, etc., pero teniendo una estructura sólida, esto es superado con facilidad. También dentro de las unidades de organización acordamos que el departamento de personal era uno de los más importantes porque nos abastecía de recurso humano y esta era la diferencia con la competencia, para todo ésto, se tiene que haber hecho un presupuesto general realizado por el departamento de finanzas y que a su vez se realizaba uno por departamento. Los departamentos tienen objetivos particulares, pero uno en general. Los departamentos están relacionados entre sí sobre todo para su control. El departamento de compras no puede realizar un pedido si no hace una requisición al departamento de finanzas y el departamento de ventas no puede tener productos si no es pidiéndolos a producción, --formándose así una cadena de control en la cual cada departamento tiene su importancia.

EVALUACION DE LA SINTESIS OBTENIDA DE LAS CONCLUSIONES ANTERIORES

En el curso de esta investigación ofrecimos una explicación a lo que constituye hoy en día la organización, como medio de lograr las metas generales de una empresa.

Todavía es un desafío muy grande para una empresa de reciente creación el implantar el sistema organizacional apropiado y tener un éxito total en su desarrollo.

El mencionar la importancia de la organización es un aspecto muy interesante de la empresa moderna, por su maravillosa complejidad, que ha ido evolucionando hasta llegar al nivel actual como fruto de un perfeccionamiento exigido por el progreso moderno.

El administrador de hoy tiene que tener el conocimiento necesario y estar en lógica armonía de que los conocimientos teóricos y la práctica marchen de la mano para lograr resultados.

Se busca superar obstáculos para los administradores al organizar su responsabilidad en la empresa.

Ofrecemos esta aportación, al campo de la organización - como una manera moderna de ver las cosas en la realidad de hoy en día.

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AGUSTIN REYES PONCE

TEORIA Y PRACTICA

SEGUNDA PARTE

1980, MEXICO, LIMUSA

CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA

KOONTZ - O'DONNELL

1982, MEXICO, MCGRAW-HILL

ORGANIZACION DE EMPRESAS INDUSTRIALES

SPRIEGEL-LANSBURGH

1976, MEXICO, COMPANIA EDITORIAL CONTINENTAL

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

JOHN M. PFIFFNER-FRANK P. SHERWOOD

1972, MEXICO, HERRERO HERMANOS SUCESORES

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

GEORGE R. TERRY

1980, MEXICO, CECSA

TEORIA DE LA ORGANIZACION Y LA ADMINISTRACION

ENFOQUE INTEGRAL

1983, MEXICO, LIMUSA



Tesis y Copias
“EXCELLENCE”

López Cotilla 1449 Tel. 25-47-21

GUADALAJARA, JAL.

S I S T E M A S X E R O X

TESIS • INFORMES • MEMORIAS • TESINAS • COPIAS
TRANSCRIPCIONES I D M • REDUCCIONES EN
ALBANESE Y BOND • COPIAS A CUALQUIER
TAMAÑO Y EN COLOR • HELIOGRAFICAS •
ENGARGOLADO • REFILADO • HIMEOGRAFO •
MABUROS • POLIESTERS • IMPRESION DE FORMAS
Y PASTAS • OFFSET • ENCUADERNADO •
GRABADO DE ESTENCILES • REVELADO DE ROLLOS
SERVICIO A DOMICILIO • CREDITO • BANCOTARJETAS