

318502



**UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL**

**Escuela de Administración**

Con estudios incorporados a la Universidad  
Nacional Autónoma de México.

1987-1992

2  
209

**"LA IMPORTANCIA DE LA REORGANIZACION DE LAS  
EMPRESAS PARA SU CRECIMIENTO Y LOS FACTORES  
QUE INFLUYEN EN LA REORGANIZACION"**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

T E S I S  
Que para obtener el Titulo de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
p r e s e n t a  
JOSE ALEJANDRO ALVAREZ POLA

Director de Tesis:

LIC. MARGARITA RODRIGUEZ HERNANDEZ

México, D. F.

1992



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

INDICE	PAGINA
INTRODUCCION .....	1
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	
1. Planeación .....	6
1.1 Tipos de planes .....	7
1.2 Etapas de la planeación .....	9
1.2.1 Propósitos .....	9
1.2.2 Investigación .....	9
1.2.3 Objetivos .....	10
1.2.4 Estrategias .....	10
1.2.5 Políticas .....	10
1.2.6 Programas .....	11
1.2.7 Presupuestos .....	11
1.2.8 Procedimientos .....	12
2 Organización .....	12
2.1 Etapas de la organización .....	13
2.1.1 División del trabajo .....	14
2.1.1.1 Jerarquización .....	14
2.1.1.2 Departamentalización .....	14
2.1.1.3 Descripción de funciones .....	16
2.1.2 Coordinación .....	16
2.2 Tipos de organización .....	16
3 Dirección .....	17
3.1 Etapas de la dirección .....	18
3.1.1 Toma de decisiones .....	19

3.1.2 Integración .....	19
3.1.3 Motivación .....	20
3.1.4 Comunicación .....	20
3.1.5 Liderazgo y supervisión .....	21
4 Control .....	22
4.1 Etapas del control .....	23

## CAPITULO II

### FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ORGANIZACION, PROPIEDADES DE LA ESTRUCTURA E INSTRUMENTOS PARA EL DISEÑO Y ANALISIS DE ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS

1 Factores que influyen en la organización ....	27
1.1 El tamaño .....	27
1.2 La tecnología .....	28
1.3 El ambiente .....	28
2 Propiedades de la estructura .....	32
2.1 La complejidad .....	32
2.2 La formalización .....	33
2.3 La centralización .....	33
3 Instrumentos de diseño y análisis de estructuras administrativas .....	34
3.1 Organigrama .....	35
3.2 Diagramas de flujo .....	37
3.3 Gráficas de Gantt .....	37
3.4 Arbol de decisiones .....	38
3.5 Cuestionarios .....	39
3.6 Análisis de puestos .....	39
3.7 Manuales .....	41

## CAPITULO III

### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1	Justificación .....	43
1.2	Planteamiento del problema .....	44
1.3	Objetivos .....	45
1.4	Hipótesis .....	45
1.5	Metodología .....	46

## CAPITULO IV

### PROPUESTA PARA LA REORGANIZACION DE LAS EMPRESAS

1.2	El cambio .....	52
1.2.1	El proceso del cambio .....	52
1.2.2	El método de reorganización .....	58
1.2.3	El agente de cambio .....	78
1.2.4	Las resistencias al cambio .....	79
1.2.5	Actitudes adoptadas frente a las resistencias al cambio .....	82
1.3	Factores que influyen en la reorganización .....	83

## CAPITULO V

CONCLUSIONES .....	86
BIBLIOGRAFIA .....	90

## INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como finalidad dar a conocer a estudiantes de administración y a dirigentes de diversas empresas un estudio práctico y objetivo de lo que es la reorganización de las empresas y los factores que influyen y que se deben tomar en cuenta en la reestructuración de ésta, espero que esta tesis sirva como herramienta a más de un dirigente de alguna empresa en el cambio de su estructura organizacional.

México, como la mayoría de los países del mundo está sufriendo cambios rápidos y radicales tanto económicos como políticos, con la entrada de México al GATT y con la firma del tratado de libre comercio con los países del norte de América la competencia es aún mas difícil, ya que tenemos que competir en el mercado con un sinnúmero de bienes importados al país, es ahí donde entra la capacidad del administrador Mexicano de ver estratégicamente todos los puntos de la economía nacional y mundial, ya que de la rapidez y habilidad con que este reaccione y se adapte a este nuevo ambiente determinará el éxito o el fracaso de las empresas en particular y de la economía nacional.

El hacer un estudio para verificar que la estructura organizacional sea la correcta, es hoy en día una necesidad a la que se deben enfrentar los dirigentes y

administradores, ya que siempre hemos vivido en el cambio, pero en los últimos años se han presentado los cambios de manera mas brusca tanto en calidad, servicio y tecnología así como también por políticas económicas, por lo tanto, las empresas de no buscar un cambio hacia una mayor productividad, se verán en peligro de desaparecer, este cambio para que sea efectivo debe tener una buena dosis de imaginación y de esfuerzo pero primordialmente de conocimiento y comprensión.

Las empresas mexicanas necesitan ser mas competitivas incluyendo en ello factores tales como la conciencia del trabajador, voluntad, capacitación, eficiencia y productividad.

Por ello se pretende unificar en este estudio criterios de diversos autores estudiosos del cambio, tanto en modificar la actitud del trabajador así como de toda la estructura organizacional de la empresa, incluyendo la forma de hacer el trabajo.

Inicio esta tesis con el estudio del proceso administrativo, ya que la organización como parte integrante de un proceso no se puede tratar en forma independiente sino estudiando cada una de sus partes.

.El segundo capítulo trata sobre los factores que se deben tomar en cuenta para la organización y las herramientas para diseñar y analizar las estructuras administrativas, esto es muy importante porque de un adecuado manejo de las técnicas y herramientas tendremos una base para evaluar si nuestra estructura está de acuerdo a nuestras necesidades o si presenta deficiencia en alguna de sus partes.

El tercer capítulo es la metodología de la investigación, en el señalo la justificación, el planteamiento del problema, la hipótesis, los objetivos etc.

Si hubiera alguna deficiencia en la estructura, tendremos que reorganizar nuestra empresa, esto se hace utilizando el método que propongo en el cuarto capítulo, este método es una adaptación de varios métodos, utilizando lo que a mi criterio eran los puntos fuertes de unos y desechando los débiles de otros, con la intención de que fuera lo más didáctico, claro y práctico posible.

En éste cuarto capítulo también trato lo que es un agente de cambio así como también las resistencias al cambio que pudieran existir y la forma en que se debe actuar en el momento que se presenten, termino este capítulo haciendo un análisis de toda la información que tuve a mi alcance para definir los factores que influyen en la reorganización ya que esto es uno de los objetivos de ésta tesis.

## CAPITULO I

## CAPITULO I

### EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El hombre ha aplicado la administración de modo consciente o inconsciente, pues desde sus orígenes ha tenido necesidad de organizarse para conseguir los objetivos que individualmente no pueden alcanzarse.

Más recientemente, en la época de la revolución industrial, los procesos fabriles y de producción se complicaron, es cuando surge la necesidad de estudiar sistemáticamente al acto administrativo para mejorar la eficiencia de las organizaciones productivas de aquella época.

A través de todos éstos años se han dado a conocer diversas clasificaciones del proceso administrativo, pero en su mayoría coinciden en los mismos puntos, actualmente la más usual y aceptada es aquella que se divide en cuatro etapas, que son: la planeación, la organización, la dirección y el control, ésta es la clasificación que nos servirá de punto de referencia en la presente investigación, es también importante decir que cada empresa adapta éstas etapas como mejor le convenga, ya que por sus características cada empresa es distinta.

Daré un bosquejo de lo que en cada etapa se debe de realizar, posteriormente iré estudiando cada una de ellas en forma más profunda.

Las primeras dos etapas, la planeación y la organización son etapas estáticas, ya que es donde se diseñan la estructura y se determina la mejor forma de llegar a los objetivos deseados; la dirección y el control son etapas dinámicas ya que en éstas se ejecutan y se controlan todas las actividades que se realizan para alcanzar los objetivos.

La planeación se encarga de definir las metas de la organización y establece una estrategia global para la consecución de las mismas, así también desarrolla una jerarquía de los planes a desarrollar.

En la etapa de la organización se diseña la estructura de la empresa, incluye la determinación de las tareas a realizar, quién las debe realizar, quién reporta a quién, etc.

En la etapa de dirección se deben de dirigir y coordinar a los integrantes de la empresa u organización, así como determinar los canales de comunicación mas adecuados y resolver los problemas que puedan presentarse.

En el control, que es la última etapa del proceso administrativo, se compara el desempeño real con las metas

fijadas para determinar las desviaciones que se han producido y corregirlas.

A continuación presento diversos puntos de vista y diferentes enfoques de autores para terminar con una interpretación propia de lo que es cada una de las etapas del proceso administrativo.

## 1 PLANEACION

Es el primer paso del proceso administrativo.

Según Stephen P. Robbins la planeación "es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos." (18) p.114

Según Ackoff la planeación "es el diseño de un futuro deseado y de los medios efectivos para realizarlo. Es un instrumento que emplean los sagaces, pero no solo los sagaces; cuando lo aplican hombres menores y superficiales, se convierte en un ritual irrelevante que produce tranquilidad a corto plazo, mas no el futuro ambicionado." (19) p.47

Según Fayol la planeación "es el acto de examinar el futuro". Lo describe en términos de fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción. (11) p.121

Se aprecian en las definiciones anteriores 3 elementos, uno es el tiempo, ya que nos hablan acerca de un futuro, el otro son los objetivos y el tercero son los caminos que tendremos que utilizar para llegar a ellos, en conclusión podemos decir que la planeación es el proceso por el cual se definen los objetivos y el camino que hay que seguir para conseguirlos, tomando en cuenta el tiempo en el que lo lograremos.

La planeación es una manera de reducir la incertidumbre a través de la previsión del cambio. un buen administrador debe mirar siempre hacia adelante tomando decisiones actuales que redundarán en beneficios en eventos futuros.

1.1 TIPOS DE PLANES Ahora bien, hay diversos tipos de planes, tenemos de acuerdo a su amplitud a los planes estratégicos y operacionales, de acuerdo al lapso de tiempo a los planes a corto plazo y los planes a largo plazo, de acuerdo a su especificidad a los planes específicos y direccionales.

La diferencia de los planes estratégicos con los operacionales estriba en su duración en tiempo, en la cobertura y que abarque o no un conjunto conocido de objetivos organizacionales.

Los planes operativos generalmente abarcan lapsos mas cortos de tiempo, por ejemplo los planes diarios, semanales o mensuales son operativos, a diferencia de los estratégicos que abarcan 3 años o más.

También los planes estratégicos abarcan un área mas amplia y tratan menos los aspectos específicos.

Otra de las diferencias es que los planes estratégicos incluyen la formulación de los objetivos, mientras que en el operativo se ofrecen maneras de llegar a éstos objetivos.

Referente a los planes a corto plazo, se puede decir que son aquellos que abarcan menos de un año y éstos planes son mas rígidos e inflexibles que los de largo plazo, ya que éstos son mayores a un año y generalmente permite modificaciones y reorientaciones fundamentales de los fines de la organización.

En lo que respecta a los planes direccionales y los específicos en los específicos no existe ambigüedad ni malos entendidos, como pudieran suscitarse en los direccionales, ya que los direccionales identifican las directrices generales, es decir, dan una orientación general pero no dan cursos de acción específicos, un aspecto muy importante y que serviría para evaluar entre los dos planes es que el plan direccional permite mayor flexibilidad que el específico.

Es importante hacer mención que en la práctica los planes pueden ser de 2 tipos o mas dependiendo de las necesidades de la organización, es decir por ejemplo un plan podría ser estratégico y entrar en la clasificación de largo plazo, etc.

## 1.2 ETAPAS DE LA PLANEACION

### 1.2.1 PROPOSITOS

Los propósitos son los fines esenciales que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social.

La mayoría de los propósitos tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la organización y éstos van a ser la base para posteriormente elaborar los planes.

### 1.2.2 INVESTIGACION

Es el proceso mediante el cual se procura tener información fidedigna y relevante con el fin de explicar y predecir las conductas de los fenómenos, esto se hace aplicando el método científico.

El proceso de la investigación científica está constituido por las siguientes etapas:

- 1.- definición del problema
- 2.- obtención de la información
- 3.- determinación de la hipótesis
- 4.- comprobación de la hipótesis

## 5.- presentación del informe

### 1.2.3 OBJETIVOS

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado los factores que pueden afectar su realización, se procede a determinar los objetivos, los objetivos representan los fines a los que quiere llegar la empresa, se establecen cuantitativamente y se propone un plazo para alcanzarlos.

Es muy importante a la hora de determinar los objetivos a los que se quiere llegar, asentarlos por escrito y no confundirlo con los medios o estrategias para alcanzarlo.

### 1.2.4 ESTRATEGIAS

Las estrategias son cursos de acción general para lograr los objetivos en las condiciones mas satisfactorias, esto es, muestran la dirección o el camino, pero sin indicar detalladamente como emplear los recursos, esto es necesario ya que la creciente competencia obliga a tener varios caminos para lograr los objetivos, además ayuda a una buena toma de decisiones.

### 1.2.5 POLITICAS

Las políticas son guías para orientar la acción, son lineamientos generales a observar con respecto a situaciones específicas, sirven también para que los miembros

de la organización sepan el rango de actuación en el que pueden desenvolverse.

Es muy importante que las políticas estén acordes con los objetivos de la empresa, que sean aplicables a la práctica y deben establecerse por escrito redactándose clara y precisamente para evitar interpretaciones erróneas que acarrearían problemas.

#### 1.2.6 PROGRAMAS

El programa es la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos propuestos, en un lapso determinado de tiempo y tomando en cuenta todos los elementos que estén involucrados para alcanzarlos.

Un programa establece la ejecución completa de las actividades y su éxito depende de la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo a su grado de importancia.

#### 1.2.7 PRESUPUESTOS

Los presupuestos son planes expresados en términos cuantitativos, es importante en la etapa de planeación porque a través de ellos se proyectan los requerimientos de la empresa para cumplir con los objetivos, su principal finalidad es la de determinar la mejor forma de utilización de los recursos.

### 1.2.8 PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos establecen la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida, así como también establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Todas estas etapas nos ayudan a tener una planeación efectiva ya que, la planeación como parte de un proceso, en este caso el proceso administrativo, no puede quedar incompleta porque desequilibraría a las demás partes del proceso.

## 2 ORGANIZACION

Es el segundo paso del proceso administrativo, a continuación se presentan diversas definiciones:

Agustín Reyes Ponce. La organización "es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (1) p.107

Isaac Guzmán V. " La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de

aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la empresa persigue." (1) p.107

Harold Koontz y Cyril O'Donnell "La organización es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa." (1) p.108

Mario Sverdlik. "La organización es el proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa." (1) p.108

De todas las anteriores definiciones podemos concluir que la organización es el proceso de estructurar, agrupar y coordinar las actividades, funciones y niveles de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de lograr al máximo la utilización de los recursos con que se cuenta.

## 2.1 ETAPAS DE LA ORGANIZACION

Las etapas de la organización son:

### 2.1.1 DIVISION DEL TRABAJO

### 2.1.2 COORDINACION

2.1.1 LA DIVISION DEL TRABAJO es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor eficiencia y el mínimo esfuerzo.

Para la división del trabajo hay que seguir las siguientes etapas:

2.1.1.1 JERARQUIZACION es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado e importancia.

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

Para jerarquizar hay que seguir las siguientes reglas:

- a) Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos e indispensables.
- b) Se debe definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o staff) de cada nivel.

2.1.1.2 DEPARTAMENTALIZACION es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Al departamentalizar se debe seguir la siguiente secuencia:

- a) Listar todas las funciones de la empresa
- b) Clasificarlas
- c) Agruparlas en orden jerárquico

d) Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.

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

f) Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

g) El tamaño de un departamento deberá relacionarse con el tamaño y las necesidades de la empresa.

#### TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACION

**FUNCIONAL.** Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización.

**POR PRODUCTOS.** Se hace en base de un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

**GEOGRAFICA.** Se hace cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente, se utiliza generalmente en el área de ventas.

**POR CLIENTES** Se crean unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes, se utilizan generalmente en empresas comerciales.

**POR PROCESO** cuando el proceso de producción se utiliza como base para crear unidades departamentales, por ejemplo: fundición, ensamble, pintura etc.

### 2.1.1.3 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y OBLIGACIONES

Es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera un trabajo, la descripción de funciones se realiza, principalmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

2.1.2 LA COORDINACIÓN es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr eficientemente la consecución de los objetivos.

La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

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

## 2.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

LINEAL O MILITAR En este tipo de organización la actividad de toma de decisiones se centra en una sola persona que es la que tiene el mando y la responsabilidad de la empresa, este tipo de organización la utilizan las empresas pequeñas y la actividad y responsabilidad se transmite por sólo una línea, la principal ventaja es que da mayor facilidad en la toma de

decisiones y en la ejecución de las mismas, la desventaja es que es rígida e inflexible.

**FUNCIONAL** Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización para que los integrantes de la organización ejecuten el menor número de funciones posibles.

**LINEO-FUNCIONAL** es una combinación de la lineal con la funcional, tratando de tomar las ventajas de uno y otro.

**STAFF** no tiene autoridad de línea sino solamente actúa como unidad de asesoría, se da en combinación de otro tipo de organización.

**POR COMITES** está creado por un grupo de personas que se reúnen para decidir sobre un asunto en particular, se da en combinación de otro tipo de organización.

**MATRICIAL** Consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. de ésta manera existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, con una sobreposición de un gerente de proyecto que es el responsable de los resultados de los objetivos de dicho proyecto.

### 3 DIRECCION

Es la tercera etapa del proceso administrativo y se le llama también comando o liderazgo a continuación

analizaremos diferentes definiciones de autores para dar un concepto personal.

Robert B. Buchele. "Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación. (1) p.147

Joel J. Lerner. "Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión". (1) p.147

Burt K. Scanlan "Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización." (1) p.147

Con las anteriores definiciones podemos decir que: la dirección consiste en supervisar y coordinar el esfuerzo común de los subordinados, poniendo especial énfasis en la comunicación y motivación para alcanzar satisfactoriamente los objetivos de la empresa.

### 3.1 ETAPAS DE LA DIRECCION

La secuencia de las etapas de la dirección se dan indistintamente, es por eso que no debe dársele importancia el orden en que aparecerán.

3.1.1 TOMA DE DECISIONES. Una toma de decisiones es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Algunos autores dicen que la toma de decisiones es el núcleo de la administración, y es cierto ya que la toma de decisiones se da en todas las etapas del proceso administrativo, ya que deben de resolverse los problemas diarios, se deben cumplir los procedimientos, se deben formular planes etc. y de éstas decisiones se desprenderá el éxito de la organización, de ahí surge la importancia de estudiarlo en la etapa de dirección ya que todo director deberá estar imbuido del proceso y tipos de toma de decisiones para lograr tomar la mas adecuada y la que mas convenga a la organización.

Una decisión puede variar en trascendencia, pero sea cual fuere la magnitud de la decisión, ésta sigue un proceso y es el siguiente:

- 1.-Definir el problema.
- 2.-Analizar el problema.
- 3.-Evaluar alternativas.
- 4.-Elegir entre alternativas.
- 5.-Aplicar la decisión.

3.1.2 INTEGRACION. La integración es la función por la cual la empresa debe allegarse de los recursos necesarios tanto materiales como humanos, siendo éstos últimos los mas importantes para la obtención de los objetivos de la empresa,

ya que el factor humano es el que mas influye en el cbrrecto aprovechamiento de los recursos.

La integración comprende cuatro etapas:

- 1.-Reclutamiento.
- 2.-Selección.
- 3.-Introducción o inducción.
- 4.-Capacitación y desarrollo.

3.1.3 MOTIVACION. La motivación son factores que mueven a las personas a realizar alguna actividad, de una correcta motivación dependerá el grado de desempeño de un individuo y se reflejará inmediatamente en los niveles de productividad, de ahí que el gerente o director deba tener el cuidado de que la motivación que está usando sea la adecuada para su personal, ya que esa es la base para que el personal rinda de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

3.1.4 COMUNICACION. La comunicación es un proceso que se da en todo el proceso administrativo pero que toma mayor importancia en la etapa de dirección, la comunicación la podemos conceptualizar como el proceso por el cual un emisor manda un mensaje a través de un transmisor, permitiendo al receptor obtener la información mandada con la misma interpretación original y provocándose una retroalimentación.

Es muy importante para los gerentes crear sistemas de comunicación eficientes, ya que de esto dependerá que la información no se desvirtúe y se creen confusiones y errores.

Existen dos tipos de comunicación, la formal y la informal, la formal es aquella que se diseña expresamente de acuerdo a la estructura de la organización, por ejemplo, manuales, correspondencia, instructivos, etc., la informal es aquella que los integrantes de la organización utilizan diariamente sin tomar en cuenta la estructura organizacional de la empresa, y éstas pueden o no referirse a la organización, por ejemplo, chismes, comentarios, etc.

3.1.5 LIDERAZGO Y SUPERVISION son muy importantes para el desarrollo de una empresa, ya que dependerá de la dinámica y velocidad que se le aplique a los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa satisfactoriamente.

La supervisión generalmente se realiza en niveles jerárquicos inferiores, pero de una u otra manera los administradores realizan esta función. Podemos conceptualizar a la supervisión como el acto de vigilar a los trabajadores para que las actividades se realicen adecuadamente y al liderazgo como el proceso de manejar a los individuos de manera que éstos realicen sus actividades correctamente. Esta es la relación que tiene el liderazgo con la supervisión, y dependiendo el estilo de liderazgo que se utilice, de ésta

forma variará el grado de eficiencia y productividad de la empresa.

#### 4 CONTROL

El control es primordial en la administración, pues aunque se cuente con una excelente planeación, una adecuada organización y una eficaz dirección, si no existe el control, difícilmente se puede saber el grado de desempeño que está teniendo la empresa; generalmente cuando se habla del control, se percibe como un proceso que comprende solamente acciones pasadas e históricas, pero en realidad el control es un proceso dinámico y mas que para registrar, el control es un mecanismo para prever y corregir los errores y que debe estar cambiando de acuerdo con la estructura de la empresa.

A continuación presento diversas definiciones de autores:

Henry Fayol "consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente". (1) p.171

Robert B. Buchele "es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias". (1) p.171

Harold Koontz y Cyril O'Donnell. "Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan." (1) p.172

De acuerdo con las siguientes definiciones, el control se puede conceptualizar como el proceso por el cual se miden los resultados obtenidos con lo que se tenía planeado, diagnosticando la razón de las desviaciones para impedir que se produzcan nuevamente, y así poder alcanzar los objetivos conforme al plan.

#### 4.1 ETAPAS DEL CONTROL

**ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES** Los estándares representan el estado deseado de la organización, es decir los objetivos, que son los que se toman como medida y que sirven como guía para que en base a ello se realice el control.

**MEDICION DE RESULTADOS.** Consiste en medir los resultados a través de unidades de medida que deben ser definidas de acuerdo a los estándares, apoyadas primordialmente de los sistemas de información, la información debe ser oportuna, confiable y válida para que después se pueda comparar con los estándares establecidos y así poder determinar las desviaciones que se hayan dado.

**CORRECCION.** Una de las principales funciones del control es corregir las anomalías que se presenten, pero es muy importante estudiar si la anomalía es un síntoma o una causa para así poder llegar a una acción que beneficie a la empresa, ya que muchas veces el problema es más a fondo de lo que aparenta. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación y es aquí en donde se estrecha más la relación entre la planeación y el control.

**RETROALIMENTACION.** La retroalimentación es una parte muy importante de la etapa de control, ya que ésta es la que ocasiona que el control sea algo dinámico que vaya cambiando al ritmo de la organización, es muy importante hacer mención de la calidad de la información, ya que de ésta dependerá que se tomen las decisiones adecuadas.

Con el objeto de que la información sea de utilidad para el control deben tener tres características básicas: debe ser relevante, oportuna y confiable.

## CAPITULO II

## CAPITULO II

### FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ORGANIZACION, PROPIEDADES DE LA ESTRUCTURA E INSTRUMENTOS PARA EL DISEÑO Y ANALISIS DE ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS

En este capítulo trataremos más a fondo el proceso de organización, y la manera de cómo llegar a organizar una empresa para lograr al máximo la utilización de los recursos, primero que nada haré la diferenciación entre conceptos que de una u otra manera causan confusión, éstos son: organización, diseño de la organización y estructura de la organización. Como organización entendemos el proceso por el cual el administrador se ocupa de definir que actividades deben realizarse, quién las tiene que hacer, quién se reporta a quién etc. En la estructura de la organización se describe el marco de la organización, es decir la base en que se sustenta la empresa. En el diseño de la organización se está hablando del proceso que se sigue al estar construyendo la estructura de la organización y esto abarca el diseño de los puestos, la creación de relaciones de autoridad y el provisionamiento de recursos humanos para la organización.

En el diseño de la organización es muy importante tomar en cuenta el tamaño de la empresa, ya que del número de empleados que se tenga, dependerá el número de supervisores que el administrador necesite tener, al mismo tiempo, entre más grande sea la empresa ésta tiende a descentralizarse, por la dificultad del administrador para tomar una decisión

rápida e informada para el desempeño adecuado de la organización.

Otro de los factores que influyen en el diseño de la organización es la tecnología, ya que en todas las organizaciones la tecnología sirve como medio para transformar los insumos en productos terminados y es la que los lleva a la consecución de sus objetivos.

El ambiente es también una influencia fundamental en la estructura de la organización, ya que en cada empresa el ambiente imperante va a ser distinto y éste va a determinar en cierta manera el tipo de estructura que necesitará.

La estructura de la organización es en cierta forma, una medida del grado de complejidad, formalización y centralización que impera en la empresa.

Ahora bien, la estructura organizacional desempeña tres funciones básicas, primero, las estructuras están para alcanzar los objetivos organizacionales, segundo, las estructuras están diseñadas para minimizar la influencia de las diferencias individuales sobre la organización, es decir que los individuos se adapten a las exigencias de la organización y no al contrario, y tercero las estructuras son el medio en el cual se ejerce el poder, en donde se toman

decisiones y se llevan a cabo las actividades de la organización.

## 1 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ORGANIZACION

Tratamos anteriormente diversos factores que afectan a la estructura de la empresa, profundizaremos ahora en cada uno de ellos, es importante recalcar que los estudiaremos por separado, pero en la práctica, estos factores están generalmente interrelacionados.

1.1 EL FACTOR TAMAÑO. El tamaño es mucho mas que el número de personas vinculadas con la organización, uno de los problemas que varios autores han discutido es el de saber quién está dentro y quién está fuera de la ella, ya que ambas afectan a la estructura de la organización.

COMPONENTES DEL FACTOR TAMAÑO. se puede decir que el factor tamaño tiene cuatro componentes:

El primero es la capacidad física de las empresas, esto es, por ejemplo, en un hospital la capacidad física serian las camas, en una universidad serian los salones de clases etc.

El segundo aspecto es el personal que la organización tiene a su servicio y éste casi generalmente es el único aspecto que los autores utilizan al mencionar el tamaño.

El tercer aspecto lo constituyen los insumos o productos de la organización y éstos pueden ser materia prima, el volumen de ventas etc.

El cuarto y último aspecto a considerar es la discrecionalidad de los recursos que una organización tiene a su disposición como patrimonio.

1.2 EL FACTOR TECNOLÓGICO. El factor tecnológico es muy importante para la organización, ya que la mayor parte de las actividades están basadas en la tecnología y de la compatibilidad que exista entre la tecnología y la estructura de la organización dependerá en gran parte el éxito de la empresa.

1.3 EL FACTOR AMBIENTE. El medio ambiente es un factor crítico en las organizaciones, ya que, como sabemos, una organización no está aislada y por lo tanto los factores externos le afectan a nuestra empresa, el medio ambiente nos servirá para entender que es lo que está pasando dentro y fuera de ella, algunos analistas sostienen que éste es el único factor que afecta a las organizaciones, éste criterio es muy extremista, pues como se dijo anteriormente, no solo el medio ambiente afecta a la empresa.

A continuación veremos algunos componentes del medio ambiente que afectan a la estructura de una empresa.

## COMPONENTES DEL MEDIO AMBIENTE

CONDICIONES TECNOLOGICAS. Las organizaciones que operan en un medio ambiente tecnológico y dinámico tienen estructuras y procesos diferentes a las organizaciones en las que impera una estabilidad y certeza tecnológica, éstas organizaciones por medio de algún mecanismo, se hace consciente, en cualquier esfera de actividades, de los desarrollos tecnológicos que son o pueden ser parte de sus actividades. Un mecanismo importante puede ser la llegada de personal o clientes nuevos que hayan tenido contacto con tecnologías alternativas y promuevan su uso en la organización, el problema de esto es que pudieran causar conflictos entre los integrantes de la organización, esto influye en la variación del nivel de afectación entre una empresa y otra.

CONDICIONES LEGALES. Uno de los componentes del medio ambiente que juega un papel fundamental en la organización es el de las condiciones legales, siendo éste un punto crítico en el desempeño de las organizaciones, ya que las actividades de la empresa estarán regidas bajo las leyes federales, estatales y locales, desde prohibiciones específicas a ciertos comportamientos, hasta regulaciones que exigen informar sobre los ingresos y sobre el personal en ciertas fechas del año, es por eso que cuando se aprueba una ley o se modifica una ya existente, las empresas deben introducir cambios en su estructura si ésta les afecta.

CONDICIONES POLITICAS. La situación política que presiona para que se aprueben nuevas leyes también tiene sus efectos sobre las organizaciones, por ejemplo, sobre la contaminación, las presiones políticas ejercidas por diversos grupos ecologistas preocupados por la contaminación han contribuido, en parte a los cambios de algunas organizaciones, es por esto que las organizaciones deben tener en cuenta este componente del medio ambiente.

CONDICIONES ECONOMICAS La economía es importante para las organizaciones. Unas condiciones económicas cambiantes no afectan de la misma manera a todas las partes integrantes de la organización, por ejemplo en época de recesión económica es más probable que la empresa reduzca o elimine aquellos programas que considera menos importantes para el logro de sus objetivos, éste es un paso muy importante ya que muchas veces se elimina alguna actividad que no se considera prioritaria pero que a largo plazo podría dar beneficios mayores que otra actividad, un ejemplo claro de esta situación es en una empresa el departamento que se encarga de investigación y desarrollo, se puede ver en época de crisis como un lujo que deba eliminarse, pero analizando la producción y distribución de lo que ha hecho ese departamento en el pasado, la organización puede perder el desarrollo de un nuevo producto que más adelante le hubiera proporcionado mayores ganancias.

Los periodos de dificultad económica obligan a las empresas a hacer una evaluación de sus prioridades para eliminar los excesos si es que los hay.

LA COMPETENCIA. Esto se toma en cuenta ya que en cierta manera influye en la elaboración de la estructura de la organización.

CONDICIONES DEMOGRAFICAS. El número de personas servidas y su distribución por edades constituye una gran ayuda para todas las organizaciones, una organización puede predecir su mercado probable en el futuro por medio de los censos, pero los cambios en la población son menos predecibles y hacen que las empresas sean mas vulnerables, es decir que la clientela cambia sin percatarnos, ya que dichas personas son diferentes a las de otra época.

CONDICIONES ECOLOGICAS. Las relaciones entre las organizaciones y las condiciones ecológicas se vuelven mas evidentes debido a la preocupación sobre los aspectos de la ecología, está claro que las organizaciones afectan el medio ambiente y éstas se ven afectadas por organizaciones que luchan en contra de la contaminación.

Otro punto de la ecología es el clima y la geografía, ya que éstos establecen límites en la forma en la cual asignar los recursos. por ejemplo, los costos de transporte se elevan si la organización se encuentra alejada de sus clientes o su mercado, los gastos se elevan también si

la empresa necesitara calefacción o aire acondicionado, esto depende del área geográfica donde se sitúe.

CONDICIONES CULTURALES. la cultura es uno de los factores que son mas difíciles de medir, puesto que no se puede cuantificar. Los valores y las normas cambian a medida que van ocurriendo eventos que afecten a la población involucrada, los cambios en el gusto del consumidor representan otra forma en la cual las características culturales pueden afectar a las organizaciones.

Estos son de alguna manera los aspectos del medio ambiente que más influyen en la organización y las empresas tienden a adoptar estrategias internas para manejar las presiones percibidas de la forma mas conveniente.

## 2 PROPIEDADES DE LA ESTRUCTURA

### 2.1 LA COMPLEJIDAD

Otro aspecto importante y que vale la pena mencionar es el impacto que la complejidad de la organización produce en el individuo, ésta se hace evidente en la división del trabajo, en los niveles jerárquicos, en los títulos de los puestos y en las múltiples divisiones. La complejidad puede adoptar diversas formas, la diferenciación horizontal (por medio de una intensa división del trabajo), la diferenciación vertical (en donde proliferan niveles de supervisión), y la dispersión espacial (que en realidad puede

ser una diferenciación horizontal o vertical, en donde las actividades y el personal están dispersos en la organización).

Un grado de complejidad alto (independientemente de la forma que sea) produce conflictos dentro de la organización, ya que esto va a motivar que no se tenga una coordinación adecuada y tampoco una comunicación eficaz, es por eso que se debe cuidar no excederse en los niveles jerárquicos ni en las divisiones del trabajo.

## 2.2 LA FORMALIZACION

Referente a la formalización podemos decir que habrá una alta formalización si se considera que los miembros de la organización son incapaces de tomar sus propias decisiones y requieren un gran número de reglas para guiar su comportamiento, en cambio si los miembros son capaces de ejercer excelente juicio y autocontrol la formalización será baja, de acuerdo con lo dicho, las organizaciones no formalizadas son aquellas que enfrentan constantemente situaciones nuevas para las cuales no tienen precedentes, por ejemplo, organizaciones que manejan problemas humanos como las clínicas de salud mental etc.

## 2.3 LA CENTRALIZACION

La centralización se refiere a la distribución del poder dentro de las organizaciones, esto es, a mayor sea el nivel de participación por parte de un mayor número de grupos en la organización, será menor la centralización, en cambio

si las decisiones se toman en la cúspide de la organización, será centralizada.

El grado de centralización, al igual que la formalización, refleja el grado de confianza que se tenga del trabajador, una situación centralizada indica que no se tiene confianza para que el trabajador tome decisiones, una situación descentralizada indica una disposición para que el personal realice sus actividades en una forma mas autónoma.

El tamaño de la organización está directamente relacionado con el grado de centralización, ya que entre mayor sea el tamaño de la empresa menor será la centralización propiciando así la delegación.

### 3 INSTRUMENTOS PARA EL DISEÑO Y ANALISIS DE ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS

Antes de hacer mención de los instrumentos de análisis administrativos, creo de importancia definir lo que es un instrumento, el cual es una herramienta, máquina, conjunto de objetos o piezas dispuestos en forma tal, que simplifiquen la ejecución de cierto tipo de labores; además, como un medio que se utiliza para producir un efecto, o todo elemento de que nos servimos para hacer una cosa o alcanzar un resultado.

Estos instrumentos nos indican la forma en que un trabajo se realiza, por qué y por quién, auxilian para la

comprensión de niveles de eficacia y eficiencia además de precisar las posibilidades de mejoría en determinadas áreas

Los instrumentos de análisis administrativo se utilizan ampliamente pues constituyen un recurso de importancia y forman parte de lo que se llama la "tecnología administrativa".

Dentro de los instrumentos de diseño y análisis administrativos encontramos, entre otros:

- 1.- Organigramas
- 2.- Diagramas de flujo
- 3.- Gráficas de Gantt
- 4.- Arbol de decisiones
- 5.- Cuestionarios
- 6.- Análisis de puestos
- 7.- Manuales

3.1 ORGANIGRAMA: Es la representación gráfica de una organización formal, considerando líneas generales de autoridad y la agrupación de sus principales órganos; su utilidad es de primer orden, sirven como medios para una investigación y representan la base en la implantación de una reorganización.

De acuerdo a Duhalt Krauss, existen los siguientes tipos de organigramas:

Por su objeto: estructurales, funcionales y especiales; los estructurales se refieren al escalonamiento, distribución y relaciones de los órganos de acuerdo con los niveles jerárquicos de la institución; los funcionales incluyen una breve descripción en los cuadros correspondientes a cada órgano de las principales funciones que tienen encomendadas; Los especiales, sirven para presentar un área específica, algún asunto particular o resaltar la relación, nivel o estructuración de un órgano determinado.

Por su naturaleza: esquemáticos y analíticos; los esquemáticos tienen carácter general y sirven para divulgación, considerando sólo los órganos más importantes y sus vínculos sobresalientes; los analíticos son más detallados, tratan de incluir el mayor número de unidades y vínculos entre otros órganos.

Por el área que representan: complementarios y generales, los generales tienen que ver con toda la estructura de una institución mostrándonos sus unidades y relaciones más importantes; los complementarios se refieren a un área en particular y detallan con mayor profundidad que los primeros la situación que guardan algunas de las unidades.

Por su formato: verticales, horizontales, circulares y mixtos; los verticales son los más comunes, donde las líneas de autoridad se representan de arriba hacia abajo, en los horizontales, de izquierda a derecha, en los circulares del centro hacia la periferia, y los mixtos, en su diseño, se concurren en dos o más de los mencionados.

3.2 DIAGRAMAS DE FLUJO: Constituyen la representación gráfica de la secuencia de las operaciones que integran un procedimiento, considerando unidades o personas, formas, materiales y diversos trámites que concurren en su realización; es esencial que la información sea breve y exacta. Si el diagrama de flujo está bien realizado podemos identificar si existe alguna duplicación de esfuerzos, retroceso en las operaciones, demoras y cualquier comprobación o revisión excesiva que pudiera estar ocurriendo.

Los requisitos para su elaboración giran en torno a la claridad y sencillez, olvidándose de datos irrelevantes, del uso de símbolos complicados y de conceptos sofisticados.

3.3 GRAFICAS DE GANTT: Instrumento de gran valor en la planeación y control de actividades, sirve para presentar en un sólo plano el grado de ejecución y desarrollo de las acciones que integran un proyecto determinado y

establecer la comparación de lo planeado y lo realizado. Reproducen un programa específico con barras horizontales, señalando las actividades a realizar y la duración esperada de dichas actividades, sus puntos de iniciación y terminación así como su simultaneidad con las demás acciones que integran el proyecto.

La sencillez de esta técnica limita su utilización en proyectos que están comprendidos por un número muy grande de actividades, ya que no se aprecia con claridad la interrelación y disminuye la posibilidad de hacer ajustes continuos.

3.4 ARBOL DE DECISIONES: llamado también diagramas de árbol; aumenta la certeza y objetividad en la toma de decisiones, precisa con alto grado de probabilidad las consecuencias que conlleva una opción en caso de elegirse, facilita un conocimiento anticipado cercano a la realidad de los hechos y eventos que la rodearán y garantizan mayor seguridad en la actuación futura.

El árbol de decisiones provoca que el proceso de toma de decisiones se agilice y cobre mayor precisión.

Para la realización de un árbol de decisión es necesario que se efectúe disponiendo del mayor número de

elementos de juicio, esto es sustituir la improvisación y la intuición por un análisis crítico.

**3.5 CUESTIONARIOS:** Se denomina cuestionario al listado de preguntas escritas e integradas a un documento cuyas respuestas proporcionen información acerca de un tema determinado.

para la elaboración de un cuestionario se le da mucha importancia al diseño de la investigación ya que de eso depende el tipo de cuestionario que se utilice.

El cuestionario se utiliza por lo general cuando se requieren pocos datos de un elevado número de personas o cuando la información que se requiere es simple o rutinaria.

**3.6 ANALISIS DE PUESTOS:** La administración de personal es una de las funciones de mayor importancia en las organizaciones, ya que del buen manejo de los recursos humanos depende en gran medida del éxito o el fracaso de las empresas.

Para orientar la actividad del personal hacia los fines institucionales y lograr una operación eficiente es necesario precisar las características y cualidades que debe tener el personal para poder desempeñar satisfactoriamente cada puesto.

En el análisis de puestos se trata de definir en forma detallada todos los puestos de la organización, con el objeto de establecer una adecuada compatibilidad entre el puesto y el ocupante.

El análisis de puestos proporciona además un antecedente para la valuación del desempeño, la calificación de méritos y la administración de salarios, brinda además los lineamientos para el reclutamiento, la selección y la asignación del nuevo personal a su puesto, así como la determinación de responsabilidades.

El análisis de puestos sirve también para saber si se cuenta con los elementos idóneos para la realización de las actividades, para determinar la potencialidad y las limitaciones del personal actual, los mecanismos de comunicación y el tipo de relaciones existentes entre los puestos.

El análisis de puestos contiene:

Descripción del puesto. Es la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, comprende la denominación y clave del puesto, posición en la estructura organizacional y su jerarquía, todo esto es el encabezado, posteriormente viene la descripción genérica, esto es una definición breve y precisa del puesto, para terminar sigue la descripción específica, en donde se detallan las actividades.

Especificación del puesto. Es la enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto y son:

- Escolaridad
- Requisitos físicos, legales, mentales y de personalidad
- Esfuerzo
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

3.7 MANUALES. Son documentos detallados que contienen información acerca de la organización de la empresa, de acuerdo a su contenido pueden ser:

- De políticas
- De puesto
- Departamentales
- De organización
- De bienvenida
- De procedimientos
- De técnicas

Estos manuales son muy útiles, ya que controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa, delimitan responsabilidades y funciones, reducen costos al aumentar la eficiencia, sirven de base para el mejoramiento de sistemas, son fuente de información y aumentan la eficiencia de los empleados, ya que muestra que y como deben hacerse las actividades.

Los manuales deben tener el siguiente formato para facilitar su uso y entendimiento:

- Índice
- Objetivos y antecedentes del manual
- Debe llevar fecha de elaboración
- Nombre de las personas que lo elaboraron
- Debe llevar instrucciones
- Redacción clara y concisa
- Se debe complementar con gráficas.

De entre todos los tipos de manuales el que más se utiliza es el de organización, este debe contener:

- Introducción y objetivos del manual
- Historia de la empresa
- Objetivos generales de la organización
- Políticas generales
- Nombre de áreas, departamentos y puestos
- Funciones
- Responsabilidades
- Descripción de puestos
- Descripción de actividades

Estas son las herramientas que el administrador utiliza con mayor regularidad, y son estas también las que van a apoyar a tomar una mejor decisión respecto a si es necesario el cambio o no.

### CAPITULO III

## CAPITULO III

### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

#### I JUSTIFICACION

México, como la mayoría de los países del mundo, esta viviendo una etapa de cambios, cambios bruscos y radicales, debido tanto a políticas económicas como al desarrollo tecnológico que se está suscitando hoy en día.

Con la creación de bloques económicos y con los tratados de libre comercio que México está celebrando con los países tanto de América como del resto del mundo, el mercado se verá inundado de artículos de importación y las empresas Mexicanas tienen que hacer frente a ello ya que de otra forma estas se verán afectadas y posiblemente desaparecerán.

La superación de la calidad del trabajo conseguida mediante la revisión sistemática, ofrece a la organización una imagen mas favorable frente a su mercado real y potencial y por ende una mayor penetración en él.

Otro aspecto importante que justifica este estudio es que en la actualidad hay muchas empresas que están creciendo a un ritmo acelerado y que la estructura organizacional que tienen y que siempre les sirvió, ahora les resulta obsoleta, es por eso que es necesario un estudio de

la estructura de esas empresas para poder determinar exactamente la organización apropiada con que deba contar para un correcto funcionamiento y señalar los factores tanto externos como internos que pudieran influir en la reorganización de la misma para lograr una máxima utilización de los recursos y propiciar así su desarrollo, este desarrollo se logra mediante la modernización, tanto del aspecto operativo como del administrativo.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad es muy importante que las empresas estén bien organizadas, como se mencionó anteriormente, las políticas de gobierno, así como la tecnología, entre otros, son factores que obligan a las empresas a realizar una revisión de sus estructuras organizacionales para saber si están trabajando con eficiencia y si están en posibilidades de desarrollarse para poder competir.

Este desarrollo se logra mediante la modernización de las empresas, tanto en el aspecto operacional como en el administrativo, de ahí que uno de los objetivos de esta tesis sea el de obtener un método, (analizando a diversos autores, estudiosos del cambio así como del diseño de la organización), para la reorganización de las empresas, y destacar que factores son importantes y que se deben tomar en

cuenta al momento de estar reorganizando, esto con la finalidad de que las empresas puedan lograr aprovechar al máximo sus recursos humanos, financieros, técnicos y materiales.

### 1.3 OBJETIVOS

#### OBJETIVO GENERAL:

Destacar la importancia de la reorganización de una empresa para su crecimiento y definir los factores que se deben tomar en cuenta en la reestructuración.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Destacar la importancia de la reorganización
- Estudiar los fundamentos del proceso administrativo
- Mencionar las técnicas y herramientas para el diseño y análisis de las estructuras administrativas
- Proponer un método de reorganización
- Definir los factores que influyen en la reorganización

### 1.4 HIPOTESIS

La reorganización de las empresas, tomando en cuenta los factores que influyen en ella traerá consigo un mayor aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales.

**VARIABLES:**

**DEPENDIENTE:** La reorganización para lograr un mayor aprovechamiento de los recursos.

**INDEPENDIENTE:** La reorganización de las empresas.

**1.5 METODOLOGIA**

La presente investigación es una investigación documental, en la que, en base a diversos criterios de estudiosos de la materia, planteo un método para reorganizar a las empresas y defino los factores que influyen en la reorganización, es importante mencionar que el método no es para una clase específica de empresa, sino que deben seguirse los lineamientos y adaptarlo a cada una, ya que cada empresa posee características propias que las distingue de las demás.

Para realizar este trabajo me base en los libros siguientes, los cuales estudié con detenimiento para al final obtener mi aportación que es la de eliminar, a mi juicio, los puntos débiles de unos y aprovechar los fuertes de otros para plantear el método mencionado y definir los factores que influyen en la reorganización.

Para el primer capítulo utilice los siguientes:

- Organizaciones, estructura y proceso, de Richard H. Hall

- Fundamentos de administración, de Lourdes Münch Galindo y José García Martínez.
- Organización científica de las empresas, de Lucas Ortueta
- Metodología y administración, de Ramiro Carrillo Landeros
- Fundamentos de administración, de Sergio Hernández y Rodríguez y Nicolás Ballesteros Inda.
- Administración y Organización, de Robert M. Fulmer
- Administración teoría y práctica, de Stephen P. Robbins
- Administración, un enfoque integral, de Antonio Carranza Palacios.

Para el segundo capítulo:

- Organizaciones, estructura y proceso, de Richard H. Hall
- Organización científica de las empresas, de Lucas Ortueta
- El análisis de puestos, de Agustín Reyes Ponce
- Metodología y administración, de Ramiro Carrillo Landeros
- Fundamentos de administración, de Sergio Hernández y Rodríguez
- Administración de los sistemas de producción, de Gustavo Velázquez Mastreta

- Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño, de David P. Hanna
- Administración y organización, de Robert M. Fulmer
- Administración, teoría y práctica, de Stephen P. Robbins

El tercer capítulo es el presente, y este se refiere a la justificación del tema de investigación, al planteamiento del problema, al planteamiento de los objetivos y la hipótesis, y en general a las bases metodológicas utilizadas.

Para el cuarto capítulo

- Transiciones organizacionales, de Richard Beckhard y Reuben T. Harris
- La administración Mexicana en transición, de Eva Kras
- La planificación del cambio, de Pierre Collerette y Giles Delisle
- Estructura empresarial, como adaptarla a los cambios, de Michael Cross
- El cambio organizacional, de Newton Margulies y John Wallace
- El arte de resolver problemas, de Rusell L. Ackoff

- Asignación de recursos, de Miguel Ochoa Torres
- Introducción al estudio del trabajo, de la oficina Internacional del Trabajo
- Revista Excellentia, número 12 del mes de Mayo de 1992
- Revista Alto Nivel , número 43 del mes de Marzo de 1992
- Revista Ejecutivos de Finanzas, Número 5, Del mes de Mayo de 1992

## C A P I T U L O   I V

## CAPITULO IV

### PROPUESTA PARA LA REORGANIZACION DE LAS EMPRESAS

Empieza ahora a desarrollarse el objetivo de ésta tesis que es el de la reorganización de las empresas, hemos estado hablando del proceso administrativo y posteriormente nos hemos enfocado al proceso de organización es ahora cuando entramos de lleno al proceso de reorganización.

Las personas que vivimos en esta última parte del siglo XX somos testigos de un cambio notable y rápido, si bien siempre hemos vivido en el cambio, nunca éste había sido tan brusco ni con la frecuencia y magnitud que hoy en día se da.

Los grandes avances en la tecnología, la rápida expansión en el acervo de información científica y la política económica que hoy se vive en todo el mundo, no ha pasado desapercibido por las personas.

Los gerentes o dirigentes de las empresas deben comprender que una organización estática no puede sobrevivir en una época en que el cambio es fundamental, los éxitos del pasado significan muy poco o nada en un mundo de mercados, consumidores, productos, valores y estilos de vida en constante cambio.

A fin de sobrevivir las organizaciones deben darse cuenta cuando es necesario cambiar, y lo mas importante deben saber provocar el cambio siempre y cuando éste sea necesario.

Algunas empresas en su ceguera, saben mucho mas como resistir e impedir el cambio que como iniciarlo y facilitarlo.

Todos los intentos del cambio en la organización, ya sea cambios en las personas, en la estructura de la organización, en la tecnología o en el proceso del flujo laboral tienen que tener en cuenta el aspecto humano ya que a las personas se les pide que hagan las cosas de manera diferente, es por eso que el cambio en el comportamiento forma parte de todos los intentos de cambio en la organización

En las empresas es muy difícil crecer, pero es mas complicado el comprender la necesidad de enfrentarse con determinados problemas y funciones según se va creciendo.

Al reorganizar una empresa se debe tener especial cuidado, procurando no alterar nada durante el periodo en el que se dedica a obtener todos los detalles o lista de tareas y operaciones que se realizan en la empresa.

Al hablar de reorganización estamos hablando inevitablemente del cambio, es por eso que en este capítulo empezaremos hablando de el.

## 1.2 EL CAMBIO.

"El cambio es toda modificación de un estado a otro, que es observada en el entorno y posee un carácter relativamente perdurable." (12) p.30

Podemos decir que la reorganización en las empresas es toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable.

### 1.2.1 EL PROCESO DEL CAMBIO

El proceso del cambio, tal como lo vive la organización esta compuesto por tres etapas:

- La descristalización
- El movimiento
- La recristalización

El proceso del cambio vivida por una persona se caracteriza en su primer momento por el abandono de su comportamiento o actitudes habituales, luego sigue un periodo en donde las nuevas actitudes son un poco confusas e inestables pero que terminan con la adquisición de los nuevos comportamientos.

### 1.2.1.1 LA DESCRISTALIZACION

La descrystalización se da cuando en la empresa se contempla la posibilidad de explorar otras opciones o también cuando se reconoce que sus procedimientos habituales deben ser abandonados y sustituidos por otros.

#### LOS ORIGENES DEL CAMBIO

los orígenes del cambio según Pierre Collerette y Gilles Delisle son:

- a) por una falta de confirmación
- b) por la presencia de reforzamientos negativos
- c) por el atractivo de mayores satisfacciones
- d) por la búsqueda de un mejor equilibrio.

a) POR UNA FALTA DE CONFIRMACION. Cada uno de nosotros, como personas, tenemos la necesidad de sentirnos reconocidos, lo mismo pasa en las organizaciones, en los grupos de trabajo y en las colectividades, así, los sistemas desarrollan conjuntos complejos de comportamiento, cuya función es la de proporcionar la satisfacción deseada, sin embargo si por una razón u otra nuestro entorno deja de generar las confirmaciones que esperamos, ello amenaza con provocar en un plazo mas o menos corto un desequilibrio entre el comportamiento y la satisfacción buscada por dicho comportamiento.

Así, cuando un sistema experimente una ausencia o escasez de confirmación, percibirá cierto desequilibrio y

podrá iniciarse la fase de descristalización, hay que hacer mención que el cambio puede no llegar, ya que se pueden buscar otras fuentes de satisfacción, de esta manera puede decirse que la falta de confirmación llegará a ser fuente de cambio en la misma medida en que resulten poco atractivas las otras opciones.

b) LA PRESENCIA DE REFORZAMIENTOS NEGATIVOS. Por reforzamientos negativos entendemos las retroalimentaciones negativas a través de las cuales un sistema humano es informado del impacto de su acción sobre un entorno.

Estos reforzamientos negativos producen cierto nivel de ansiedad y cada una de las personas involucradas en la organización tiene un límite de tolerancia a dicha ansiedad, cuando el límite es alcanzado, una de las reacciones puede ser tratar de eliminar las causas de aquellos reforzamientos negativos, entonces sustituiremos la conducta por otras más aceptables, por ejemplo puede suceder que un jefe de servicio esté dispuesto a tolerar la insatisfacción de un número reducido de empleados que critican abiertamente sus procedimientos, sin embargo, si estos empleados lograran reunir a un mayor número de personas en torno a sus protestas, ello podría tener como efecto rebasar el umbral de tolerancia del jefe de servicio y que éste efectivamente comenzara a considerar modificaciones a su conducta o actitudes.

c) EL ATRACTIVO DE MAYORES SATISFACCIONES. La posibilidad de acrecentar las satisfacciones puede ser un estímulo que incite a cambiar dentro de una organización, para que esta fuente de cambio pueda ejercer su impacto, es necesario que se cumplan dos condiciones, por una parte es indispensable que los participantes estén convencidos de la superioridad de los efectos resultantes del cambio y por otra parte es necesario que las ventajas anticipadas no sólo sean superiores a las prevalecientes en la situación actual, sino que también compensen por la energía que haya sido necesaria invertir para lograr el cambio.

El tipo de entorno mas propicio para la acción de esta fuente de cambio es aquel en que las personas se estén aburriendo, una persona o un grupo de personas que se aburren es un sistema falto de estimulaciones, es fácil entender por que éste tipo de sistema se torna vulnerable a cambios que ofrezcan posibilidades de mayores satisfacciones.

d) LA BUSQUEDA DE UN MEJOR EQUILIBRIO. La corriente humanista de la psicología postula la presencia de una tendencia innata a la actualización en la persona, de acuerdo a este postulado la tendencia a la actualización o la búsqueda de un mejor equilibrio nos incitaría a ensayar nuevas conductas y actitudes mas próximas a aquello que podamos ser. por lo mismo, se puede decir que un sistema

organizacional se verá motivado a cambiar sobre la base de la búsqueda de un mejor equilibrio.

#### 1.2.1.2 EL MOVIMIENTO

Una vez iniciado el proceso de descrystalización de las conductas se necesita precisar su dirección y consolidarse, ya que el cambio no supone solamente el abandono de las antiguas conductas, sino que comprende la adquisición de otras nuevas.

En el proceso de búsqueda de nuevas conductas no se busca necesariamente una opción prefabricada, sino mas bien un conjunto de opciones adaptado a su necesidad particular, es muy común también que se adopten soluciones que en otras empresas hayan tenido éxito, esto representa un ahorro de energía pero también puede ocurrir que el sistema adoptado no sea del todo adecuado para nuestra organización.

#### 1.2.1.3 LA RECRISTALIZACION

Una vez abandonadas las conductas anteriores y experimentando las nuevas conductas se necesita de la integración para que el cambio sea perdurable.

A fin de asegurar cierta cohesión interna es importante que ese nuevo programa sea sostenido y articulado en relación con los que ya existen, sin ello este nuevo elemento sería rápidamente desechado por la dinámica misma

del sistema que sería incapaz de incorporarlo a sus procedimientos. En la mayoría de los casos esta integración no se verificará de manera natural y se necesitará cierto número de esfuerzos para facilitarla, por una parte la implantación del cambio podrá requerir de algunos ajustes a nivel del proyecto inicial a fin de volverlo mas compatible con los demás subsistemas y, por otra parte, ocasionar cambios en dichos subsistemas para que se ajusten a las características del nuevo comportamiento, por ejemplo, en una organización en donde se decida establecer un horario flexible, es de prever que la movilidad permitida no será absoluta a fin de poderse adaptar a los mecanismos de control y que al mismo tiempo esos mecanismos sean modificados en cierta medida.

Hasta ahora hemos estado hablando de cambios en las actitudes de los integrantes de la organización en los cuales el cambio es buscado por ellos mismos o por otras personas, en el proceso de reorganización no solamente el comportamiento de las personas cambia sino también el trabajo realizado y la estructura en general, por eso es muy importante tomar en cuenta los puntos anteriores ya que los integrantes de la organización son los principales afectados en el cambio.

En el proceso de reorganización se busca la mejor forma de realizar las actividades que se vienen haciendo y

eliminar las que ya no se necesiten, generalmente esto es provocado por cambios en el ambiente, generalmente en el campo de la tecnología, disponibilidad y uso de recursos y del clima industrial y económico externo de la compañía.

Estos factores conjuntamente sugieren de una u otra forma cuales deben ser las características de los trabajos y de las organizaciones nuevas, ahora la pregunta es ¿cual es el proceso que se debe seguir para diseñar y desarrollar nuevos trabajos y organizaciones? no se puede dar un método que funcione para todas las empresas, ya que cada empresa es distinta a las demás por sus características, pero siguiendo los lineamientos del método, adaptándolo a cada organización y teniendo unas metas claras, se puede lograr reorganizar la empresa satisfactoriamente.

También debemos agregar que no es realista esperar que el método sea la única forma de cambiar actitudes y lograr compromisos, sino que se debe considerar como parte de un vehículo para el cambio que da el foco central para un conjunto determinado de cambios y que se debe completar con otros procesos de cambio.

### 1.2.2 EL METODO DE REORGANIZACION.

El método que presento es la unión de criterios de varios autores, en los cuales desecho los puntos débiles y aprovecho los fuertes, para que el método sea eficaz se debe lograr una comprensión del proceso y ofrecer un conjunto de

datos que pueda dar como resultado soluciones, con respecto a la aplicación, el método debe incluir gente en todas las formas posibles y que tengan conocimiento de:

- El alcance del problema
- La recopilación de datos
- La toma de decisiones ( selección de opciones)
- La ejecución de las opciones

Este proceso de participación y dedicación es integral para cualquier proceso de cambio y así se satisface el requerimiento de integración del proceso de cambio en la estructura del método.

La estructura del método es la siguiente:

- 1.- Preparación de los términos de referencia para los cambios propuestos
- 2.- Definición y alcance de los problemas que se van a abordar
- 3.- Recopilación de datos e información
- 4.- Análisis de los datos
- 5.- Selección de la mejor opción
- 6.- Ejecución

#### 1.2.2.1 PREPARACION DE LOS TERMINOS DE REFERENCIA PARA LOS CAMBIO PROPUESTOS.

En esta parte del proceso debemos tener en cuenta:

-- La necesidad de desarrollar una comprensión general del punto de partida y acuerdo sobre la clase de entidad futura hacia la cual vale la pena trabajar, que elimine o ayude a vencer barreras existentes para la mejora.

-- La necesidad de determinar dentro de la organización, a nivel de equipo, individuo o departamento porqué es necesario el cambio y donde se necesitan mejoras urgentes.

-- La necesidad de compartir percepciones e ideas actuales para el futuro, como base para desarrollar productos que se puedan utilizar en gran cantidad de ambientes.

-- La necesidad de tener un proceso de aprendizaje a través del cual se pueda establecer una imagen del futuro y compartirla con los demás, iniciándose así el proceso de comunicación.

-- Identificar las debilidades y amenazas en la situación actual.

-- Identificar las fortalezas y oportunidades en la situación actual.

-- Identificar a los clientes y a las personas que tuvieran algún interés en la situación actual y futura de la organización.

-- Propiciar opiniones personales sobre el estado futuro deseado.

- Esclarecer el propósito de la organización.
- Cotejar la información basada en la experiencia de otras compañías y las ideas más modernas sobre estructuras organizacionales y funciones individuales.
- Establecer un mapa en el cual queden vinculadas la situación actual y el estado futuro deseado.
- Identificar las fuentes y tipos de información requeridos.
- Diagnóstico de los hechos que restringen la actual situación y sus debilidades.
- Trazar un esquema para el futuro que elimine las debilidades y los problemas de la situación existente.

Todo lo anterior forma las bases sobre las cuales se construye el resto del estudio, porque sin saber cual es nuestra meta los resultados serían muy pobres, las posibilidades para dar soluciones que no sirvan o sean impracticables son muchas si no se tiene en cuenta las restricciones, la definición debe incluir:

1.- Una exposición sobre lo que hace poco satisfactoria la situación actual, que pueda relacionar aspectos tales como la baja productividad, baja calidad, trabajos que dan poca satisfacción, necesidad de mejorar condiciones de trabajo etc.

2.- Objetivos, dentro de los cuales estarían:

- Producir una calidad por lo menos igual a las especificaciones
- Tener gastos mínimos de capital
- Máxima eficiencia operativa
- Trabajos significativos y satisfactorios

La solución que satisfaga mejor estos objetivos es la solución que se deberá escoger.

3.- Las restricciones que existen, ya sean técnicas, financieras, organizacionales, sociales, etc.

Al elaborar el borrador de los términos de referencia se debe tener en cuenta que no son fijos, pues con alguna buena razón se pueden cambiar

El borrador debe contener:

- 1.- Tema de estudio (breve encabezado)
- 2.- El problema (razones para cambiar la situación actual)
- 3.- Los objetivos por alcanzar
- 4.- El plan de acción
- 5.- Criterios sobre terminación (hasta donde se debe llevar el estudio)
- 6.- Restricciones (tiempo, técnicas, financieras) organizacionales, ¿cuáles áreas no se pueden explorar?
- 7.- ¿Ante quién responde el equipo por el progreso e informe final del estudio?

8.- ¿Que persona o grupo será la responsable de la ejecución de las conclusiones aceptadas?

Los detalles de los términos de referencia, por ejemplo los problemas que se abordarán, vienen cuando se ha fijado el radio de acción del estudio y ya que se ha determinado donde es mas provechoso concentrar los esfuerzos.

Esto es a lo que se refiere la primera etapa del proceso, continuaremos con la siguiente:

#### 1.2.2.2 DEFINICION Y ALCANCE DE LOS PROBLEMAS QUE SE DEBEN ABORDAR.

En esta etapa se va mas allá de los términos de referencia y se examina que problemas vale la pena abordar, se toman en cuenta los siguientes tres procedimientos:

1.- Un recorrido general de los problemas por medio del análisis de los siguientes factores, tomando en cuenta sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

- El producto (calidad, cantidad, precio, fechas de entrega etc.)
- La planta (herramienta y equipo)
- El proceso (cómo se entrega el producto, capacidad disponible etc.)
- Los programas (itinerarios de entrega, niveles de inventarios, etc.)

— Las personas (habilidades, capacitación, salarios, comunicación etc.)

2.- Un examen de las fuentes existentes de información: ¿que es lo que se sabe?

3.- Trazar el proceso actual de producción, ¿que nos impide tener una buena actividad?

Así mismo se debe tener en cuenta lo que se espera y lo que se requiere, por ejemplo:

- ¿Cuál es el foco central del estudio?
- ¿Cuáles son los límites del estudio?
- ¿Qué áreas es necesario incluir?
- ¿Quién va a utilizar el método?
- ¿Cuánto tiempo y dinero tenemos?
- ¿Quién va a suministrar la información?
- ¿Quién va a hacer el análisis?
- ¿Quién va a explicar los resultados?
- ¿Quién va a recibir los resultados?
- ¿Qué se requiere de los resultados?

Una vez que tenemos todos los lineamientos y sabemos los problemas que debemos abordar el paso que sigue es el de la recopilación de los datos.

#### 1.2.2.3 RECOPIACION DE DATOS E INFORMACION

El método de recopilación de la información, dependerá de la situación que la empresa tenga respecto al

estudio que se está realizando, por ejemplo, hay empresas en donde lo que importa son la calidad de los resultados, más que las limitaciones que se tengan de tiempo, recursos o el carácter confidencial, esto significa que el número de personas consultadas y los detalles de estudio pueden ser mayores, a diferencia de una empresa en donde los recursos sean mas limitados y la recopilación pueda restringirse en función de la gente consultada y según el detalle requerido, en este caso es probable que el grupo de estudio utilice tanta información existente como sea posible y se base en sus propios conocimientos para complementarla con la de un número limitado de expertos.

Para hacer la recopilación de la información debemos tener antes una descripción completa del trabajo, el trabajo se puede descomponer en elementos o componentes manejables tales como tarea, operación y elemento, una tarea es una unidad de trabajo que realiza un individuo o grupo de individuos, tiene un comienzo y un fin definidos y da como resultado un producto o servicio, una tarea está formada por varias actividades mas pequeñas, estas actividades mas pequeñas en una tarea se conocen como elementos, los elementos del trabajo siempre se presentan en grupo y un grupo de esos elementos se puede llamar operación.

El nivel de detalle requerido es generalmente la tarea, que luego se puede unir en funciones o grupos de funciones.

Se deben de requerir datos acerca de la tarea como los siguientes:

- Descripción de la tarea, ¿qué se hace?
- Localización de la tarea, ¿dónde se hace?
- Ejecutor, ¿quién hace la tarea?
- Frecuencia, ¿con qué regularidad se hace la tarea?
- Duración, ¿cuánto tiempo se necesita para realizarla?
- Complejidad, ¿qué tan difícil es la tarea?
- Volumen, ¿cuánto trabajo se va a hacer?

Esto se puede ampliar con las siguientes preguntas:

- ¿Realiza la tarea un individuo o un grupo? ¿quiénes participan?
- ¿Se requiere de algún recurso de apoyo?
- Si no se hace una tarea ¿dónde se siente el impacto?

Es necesario en esta etapa establecer a que nivel de detalle se estudiará la tarea, porque existe la necesidad de tener un nivel uniforme en el cual trabajen todos los que participan en la recopilación el suministro y el análisis de los datos.

## ASPECTOS PARA LA RECOPIACION DE INFORMACION DE LA TAREA

**LOCALIZACION DE LA TAREA.** Es el sitio donde se hace la tarea, y su área de referencia va desde todo un departamento hasta una parte específica de un equipo.

**EJECUTOR DE LA TAREA.** La identificación de quién ejecuta la tarea, generalmente es fácil, ya que el propietario de la tarea generalmente está en un mismo cargo, pero cuando lo realizan varias personas que tengan el mismo nivel, se toma como ejecutor a la persona que la realiza la mayor parte del tiempo.

**FRECUENCIA DE LA TAREA.** Es conveniente recopilar datos acerca de la tarea, sobre la base de una jerarquía de frecuencias, por ejemplo: una vez en una hora, una vez al día, una vez al año, como ocurre con las demás variables, es necesario verificar los datos a través de tantas fuentes de información como sea posible.

**DURACION DE LA TAREA.** Es la medida del tiempo que dura la tarea. Al empezar a recopilar los datos y a asignar los tiempos de duración, se puede decidir si se imponen franjas de tiempo, por ejemplo de 1 a 5 minutos o de 10 a 15 minutos etc, o se registran las duraciones en forma absoluta, esto es lo más recomendable pero en ocasiones la información será en forma vaga respecto a la duración y se tendrán que usar las franjas de tiempo.

COMPLEJIDAD DE LA TAREA. Esto es algo más complicado que medir la duración, frecuencia y localización, ya que es más difícil describir y medir el grado de dificultad o complejidad de una tarea. Aquí hay necesidad de establecer un punto que sirva como base de un sistema de medida de la complejidad para poderlo aplicar a todas las tareas comunes.

Los aspectos de la tarea que se deben considerar para determinar la complejidad son:

- 1.- La cantidad de capacitación y experiencia requerida antes, para que un empleado pueda realizar la tarea competentemente.
- 2.- La cantidad de esfuerzo físico y/o mental requerida para realizar la tarea competentemente.
- 3.- La dificultad de la tarea en comparación con otras tareas realizadas.
- 4.- El número de pasos incluidos en una tarea secuencial.
- 5.- La dificultad de aprender la tarea.

Esto es lo que se refiere a la recopilación de la información, el proceso que sigue es el de análisis de los datos.

#### 1.2.2.4 ANALISIS DE LOS DATOS

En esta etapa se analizan los datos obtenidos en las etapas anteriores, este análisis se divide en 6 partes, a saber:

- a) Depuración y verificación de los datos de la tarea
- b) Principios para el diseño y criterios de evaluación
- c) Datos de la tarea, reglas para el análisis
- d) Nuevas combinaciones y configuraciones posibles de las funciones y de la organización.
- e) Diseño de una organización eficiente y efectiva

A continuación veremos cada uno de estos pasos con más detalle:

##### a) DEPURACION Y VERIFICACION DE LOS DATOS DE LA TAREA.

Se debe de:

— Examinar cada entrada de tarea en cuanto a consistencia en cada una de las respuestas de la entrevista. se debe poner atención a las variables de: frecuencia, duración, complejidad, ejecutor, impacto, y apoyo de las tareas.

##### b) PRINCIPIOS PARA EL DISEÑO Y CRITERIOS DE EVALUACION

Antes de analizar los datos de la tarea es necesario considerar que tipo y forma de organización estamos tratando de desarrollar, en base al producto, a la planta, a los procesos, a los programas, y a las personas tomando en

cuenta sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, podemos identificar que tipo de características debe tener la organización.

Las opiniones personales, las preferencias y experiencias también son importantes.

La clave para el éxito de este paso es tener en cuenta los criterios del diseño bajo tres encabezados: criterios de insumos, criterios de resultados y criterios de contenido.

Los criterios de insumos se refieren a las acciones y a los recursos requeridos para desarrollar la nueva organización y los trabajos nuevos.

Los criterios de resultados se refieren a los logros esperados de la nueva organización y de los nuevos trabajos.

Los criterios de contenido son los que se refieren a las características físicas de una organización y sus trabajos que la constituyen.

#### c) REGLAS PARA EL ANALISIS

Sobre la base de los principios de diseño, es necesario idear un conjunto de reglas que luego se puedan aplicar al conjunto de datos de la tarea, para que se analice en un forma estándar, por ejemplo de acuerdo a la frecuencia

de la tarea los datos se pueden dividir de la siguiente forma:

- Tareas que ocurren una vez al mes
- Tareas que ocurren menos de una vez al mes
- Etc

Esto se puede realizar también en la localización de las tareas así como en la complejidad de la tarea, esto provocará una disminución en la base de datos y esto ayudará en el análisis.

d) NUEVAS COMBINACIONES Y CONFIGURACIONES POSIBLES DE LAS FUNCIONES Y ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.

El análisis del conjunto de datos ha llegado a la situación en que se puede expresar detalladamente una serie de funciones generales de trabajo y estructura de la organización.

Por ejemplo, si el volumen de trabajo es de baja complejidad, no debe haber problema alguno para que todos los empleados realicen el trabajo en esta parte del proceso, si las tareas son de complejidad mediana, es posible combinarlas para crear cargos que tengan trabajo de alta y baja complejidad y lo pueda realizar una persona, si el perfil tiene tareas de alta y baja complejidad, los trabajos podrían

ser desempeñados por dos tipos diferentes de empleados, por ejemplo:

Perfil de la tarea	Ejemplos de funciones
Inclinación a baja complejidad	Operarios generales
Inclinación a complejidad media.	Operarios técnicos
Complejidad alta y baja	Operarios generales y técnicos

#### e) DISEÑO DE UNA ORGANIZACION EFICIENTE Y EFECTIVA

Al analizar cada uno de los pasos anteriores incluidos en el análisis de los datos de la tarea, se pretende concretar el enfoque de la tarea básica en el objetivo principal de la organización, por ejemplo, en una empresa manufacturera, el objetivo primordial es aumentar la eficiencia y efectividad de la conversión de materias primas en productos terminados, por tanto en el diseño de la organización apropiada de manufactura hay varios requerimientos básicos, primero es necesario tener una organización tan estructurada que permita mantener a un nivel adecuado la disponibilidad del sistema de producción. Esto podría requerir el incremento de la capacidad de los operarios para responder a un mayor volumen de cambios en condiciones operativas, por ejemplo, ajustes, alineaciones,

cambios etc., en segundo lugar, también valdría la pena concentrar los recursos técnicos y apropiados de ingeniería en el trabajo a mas largo plazo aumentando la confiabilidad en el sistema de producción.

En el análisis de los datos se crea una base de datos confiable y válida de la tarea, basada en una serie de tareas nuevas, existentes y corregidas y la asignación de las tareas basada en su contribución y papel para asegurar la operación exitosa del sistema de producción.

#### 1.2.2.5 ESCOGER LA MEJOR OPCION

DESARROLLO DE LOS CRITERIOS DE EVALUACION. Los criterios de evaluación no se generan en esta etapa del proceso de cambiar estructuras de cargos y de organización. La mayor parte de los criterios surgieron durante las primeras etapas del proceso, a partir de esas primeras etapas se creo una visión de la nueva organización, basada en los conceptos personales de empleados individuales e igualmente en el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tenia la operación actual. En esta etapa se trata mas de reunir los criterios de evaluación antes producidos y reducirlos a una lista de fácil manejo.

Una vez establecidos los criterios de evaluación, es necesario clasificarlos desde el punto de vista de indispensables y deseables: ¿que debe lograr la nueva organización y los nuevos cargos y que sería bueno que logranan?.

Los criterios de evaluación tienen que reflejar el propósito de la nueva organización, eliminar las debilidades, reducir al mínimo las amenazas y fundamentarse en las fortalezas y las oportunidades.

Una vez ponderados los criterios de evaluación, se pueden aplicar a las diferentes opciones que se están evaluando, primero es necesario identificar la situación actual y las opciones alternativas y sus posibles ventajas y desventajas.

Se debe poner especial atención al enumerar los elementos que pudieran ocasionar gastos al poner en marcha la nueva organización y los nuevos trabajos.

Ya que se han estimado los costos se hace un balance en donde se ponen todos los costos reales derivados de la ejecución y los beneficios que se obtendrán en un plazo determinado, ya que en la reorganización será necesario hacer gastos referentes a bajas de empleados, capacitación, publicidad, aumentos en el salario de algunos empleados, pero así mismo también tendremos una ganancia en la reducción de supervisores y el sueldo de los empleados dados de baja, en

esta etapa se debe calcular también el tiempo de reembolso que se necesitará.

Podemos resumir que la opción que se escoge es la que cumple con mayor satisfacción los objetivos que se proponen, sin olvidar los costos en que se incurren.

#### 1.2.2.6 EJECUCION

A mi juicio esta es la etapa que mayores problemas presenta, ya que se deben ver aspectos relativos a la capacitación, a los salarios, recompensas, la supervisión y evaluación de los cambios.

CAPACITACION. Para que la ejecución tenga éxito en los cambios de la organización y en la estructura de los trabajos, es necesario primeramente crear una reorientación de la cultura de la compañía y del estilo gerencial predominante. con frecuencia, esto se logra con la intervención de una entidad capacitada para crear una visión a través de un alto nivel de participación, debido a la importancia de fomentar la dedicación para la creación de una organización nueva y mejor, con frecuencia es útil entrenar un número selecto de personas como agentes de cambio.

Uno de los esfuerzos de las organizaciones es el de proporcionar a sus empleados la capacitación técnica para desarrollar habilidades y conocimientos específicos relacionados con el trabajo.

La capacitación es una de las intervenciones claves para el cambio de cualquier organización, adaptando y mejorando niveles individuales de desempeño. Afecta a todos los recién llegados, a los aprendices y a todos los empleados existentes.

Los costos de la capacitación pueden variar considerablemente y necesitan calcularse desde el principio, debe vigilarse continuamente para garantizar que se está progresando y que el entrenamiento está siendo efectivo y eficiente.

**SALARIOS Y RECOMPENSAS.** Para cualquier proyecto de salarios y recompensas lo primero debe ser la elección de un método de evaluación del trabajo, el mas común es el método de puntos y éste se caracteriza por los siguientes rasgos:

- El empleo de varios factores de evaluación del trabajo.
- La asignación de puntos para diferentes grados o niveles de cada factor.
- La evaluación de trabajos individuales, en función de su grado o nivel en cada factor y la asignación a cada trabajo del número de puntos señalados para el nivel o grado de cada factor.

-- La suma de valores de puntos para los factores individuales, a fin de deducir el valor total de puntos para cada trabajo.

Este valor total de puntos sirve luego de base para la conversión de cada salario correspondiente o tasa salarial.

SUPERVISION Y EVALUACION DE LOS DIFERENTES CAMBIOS. El aspecto final de la ejecución es el desarrollo de un medio efectivo y eficiente de supervisar y evaluar los cambios a medida que se presentan.

Es necesaria esta supervisión ya que existe la necesidad a corto plazo de asegurar que los cambios se efectúen con éxito y que ese éxito se pueda aprender y se transmita a toda la organización, también es necesario porque ayuda a ampliar las ideas iniciales desarrolladas al diseñar la estructura de la organización produciendo mejoras permanentes.

Ya hemos hablado a lo largo de este capítulo del cambio, tanto en las personas como en la estructura de la empresa, ya vimos también un método para reorganizar la empresa y la importancia que tiene para ésta el seguimiento, supervisión y evaluación del cambio que se produce, hablaremos ahora de los agentes de cambio que son las personas que actúan deliberadamente para provocarlo.

### 1.2.3 AGENTES DE CAMBIO

El agente de cambio lo podemos definir como aquella persona que actúa en forma deliberada para ayudar en la implantación del cambio proyectado, esto puede hacerse en forma directa o indirecta, el agente de cambio puede ser la persona que inicia, que planifica o que ejecuta o bien puede realizar las tres actividades.

Los destinatarios son las personas afectadas por las diferentes intervenciones de los agentes en un momento u otro del proceso de cambio.

El agente de cambio puede situarse dentro o fuera del sistema sobre el cual actúa. En el primer caso se hablará de un agente interno, en el segundo de un agente externo.

Dentro de la práctica del cambio, el agente externo puede presentarse como un experto, (en la mayoría de los casos forma parte de una empresa de consultoría) al que los iniciadores del cambio acuden para que ayude al sistema a diagnosticar o evaluar su iniciativa de cambio. El agente interno es alguien que es parte integrante del sistema y cuyo encargo es el de hacer cambiar dicho sistema.

Cada uno de ellos tiene sus ventajas y desventajas, por ejemplo el agente de cambio interno puede

formar parte de los problemas del sistema, de tal manera que, sin darse cuenta puede actuar en una forma que contribuya a perpetuar dicho problema, pero en cambio tiene acceso a mas informaci3n que el agente de cambio externo y tiene tambi3n acceso a la estructura informal de la empresa.

El agente de cambio externo tendr3 en la mayoria de los casos una preparaci3n mas especializada que el interno y es por eso que se le busca.

#### 1.2.4 LAS RESISTENCIAS AL CAMBIO.

Este es otro factor muy importante al reorganizar una empresa, ya que generalmente la resistencia es lo que causa mas problemas al agente de cambio, las resistencias son generalmente sin3nimos de hostilidad, intrigas, demoras, conflictos, impaciencia, etc.

Como pudimos ver con anterioridad todo cambio dentro de un sistema social implica una transici3n, al menos provisional desde un estado de equilibrio hacia un estado de disequilibrio, con la esperanza de encontrar un nuevo estado de equilibrio mas satisfactorio.

La resistencia al cambio desempeña en el individuo el papel de un sistema de alarma ya que el individuo utiliza esto como medida de protecci3n, y el agente de cambio debe

entenderlo así, no como una medida negativa, sino como una reacción natural, en todo caso deberíamos preocuparnos por no tener resistencias. ya que esto implicaría que lo que nosotros hemos definido como un cambio, no sea mas que una modificación secundaria.

Una definición que da Pierre Collerette y Gilles Delisle de la resistencia al cambio es: "La expresión implícita o explícita de reacciones negativas ante la iniciativa de cambio.

Las resistencias al cambio pueden manifestarse de muchas maneras, algunas son:

- Externar dudas con respecto a la necesidad de introducir un cambio
- Convertir a la iniciativa de cambio en objeto de burla.
- Expresar apatía
- Entorpecer el ritmo de trabajo
- Sugerir que se reconsideren los plazos de ejecución

Las resistencias al cambio contienen información que es necesario tomar en cuenta, éstas nos pueden informar el grado de permeabilidad o de apertura del sistema con respecto al cambio, y también pueden informar al agente errores cometidos por él en la elaboración del proyecto de cambio o en el enfoque empleado para implantarlo.

Las fuentes de resistencia al cambio se pueden agrupar en tres categorías:

- Las resistencias ligadas a la personalidad
- Las resistencias ligadas al sistema social
- Las resistencias ligadas al modo de implantación del cambio.

Referentes a las ligadas a la personalidad pueden ser causados por

- Hábitos
- Por tener miedo a lo desconocido, ya que todo proyecto de cambio contiene alguna porción de incógnita en lo relativo a sus probabilidades de éxito.
- La preferencia por la estabilidad
- La satisfacción de sus necesidades

Las resistencias ligadas al sistema social pueden ser:

- La conformidad con las normas, cuando en una iniciativa de cambio tiene como consecuencia trastornar el equilibrio de las normas vigentes.
- La coherencia de un sistema, cuando el cambio amenaza la coherencia interna del sistema.
- El rechazo de lo extraño.

Las resistencias ligadas al modo de implantación del cambio pueden ser por:

- El respeto a las personas, se debe tomar en cuenta la opinión de las personas.
- El tiempo y los medios proporcionados para integrar el cambio, se da cuando los destinatarios tengan la impresión de que no se les da el tiempo necesario para acostumbrarse al cambio, o de que no se les ofrece los medios adecuados.
- La credibilidad del agente, se da cuando la imagen del agente no proporciona seguridad o está desacreditado.

#### 1.2.5 ACTITUDES ADOPTADAS FRENTE A LAS RESISTENCIAS AL CAMBIO

La actitud que se tome dependerá del significado que el agente haya hecho de las resistencias, pero las que más se utilizan son las siguientes:

- Escuchar las expresiones de resistencia y alentarlas
- Someter el proyecto a la influencia de las personas a fin de que se apropien de él.
- Ajustar el periodo de implantación a las necesidades y capacidades de las personas.
- Ajustar el modo de implantación del cambio a la cultura ambiente.

- Destacar las ventajas del cambio.
- Reducir hasta donde sea posible la cantidad de incertidumbre del proyecto de cambio.
- Reducir hasta donde sea posible las fuentes de inseguridad.

Estas son algunas de las actitudes que tiene que tomar el agente para eliminar algunas de las fuentes de resistencia, pero generalmente las resistencias siguen existiendo, pero ya en menor grado.

### 1.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA REORGANIZACION

Para terminar con éste capítulo solo nos resta mencionar que factores son los que influyen al reorganizar a una empresa, estos factores, de una u otra forma ya los he mencionado anteriormente, pero algunas veces en forma implícita, me propongo ahora hacer un recuento en toda la información anterior para sacar los factores que influyen y dar una explicación de cada uno de ellos.

Desde mi punto de vista los factores que se deben tomar en cuenta para la reorganización son los mismos que se toman en la etapa de organización, además del aspecto interno de la empresa, esto es : actitudes de los trabajadores, los recursos con que se cuenta, y los procedimientos existentes para realizar las actividades.

Mencionaré nada mas los primeros por haberlos explicado ya en el capítulo anterior.

1.- El tamaño de la empresa

2.- La tecnología

3.- El ambiente

- Las condiciones tecnológicas
- Las condiciones legales
- Las condiciones políticas
- Las condiciones económicas
- Las condiciones demográficas
- Las condiciones ecológicas
- Las condiciones culturales

Referente al aspecto interno y que es exclusivo de la reorganización tenemos:

4.- Las actitudes de los integrantes de la organización

Se debe tener en cuenta este factor ya que de las actitudes que tomen los integrantes de la organización dependerá el éxito del cambio, aquí incluyo los aspectos de los valores del individuo, como ya vimos anteriormente en las fuentes de resistencia al cambio los integrantes de la empresa se les deberá hacer partícipes del proyecto de cambio para que lo sientan como suyo, para no crearles el miedo o recelo a lo desconocido, y para que aporten sus sugerencias, también para que cooperen activamente en la implantación del cambio, ya que son los principales involucrados.

## 5.- Los recursos con que se cuenta

Esto es muy importante ya que de los recursos que tengamos dependerá el tamaño de la investigación.

La velocidad con que se haga la recopilación de datos depende del número de personas que integren el equipo que provocará el cambio o reorganización.

Menciono también como recurso, obviamente a toda la maquinaria y equipo con que se cuente, así como mobiliario y edificio, esto marcará las limitaciones que tenemos al elaborar la nueva estructura de la organización.

## 6.- Los procedimientos existentes para realizar las actividades.

Este factor se debe analizar con sumo cuidado y no molestar en el tiempo que se recopila la información, esto es, dejar los procedimientos que si cumplen ampliamente con sus objetivos y enfocarse a aquellas tareas en donde se note alguna deficiencia, esto provoca también una disminución del costo del cambio, ya que se estudian y también se cambian menos procedimientos.

## C A P I T U L O V

## CAPITULO V

## CONCLUSIONES

Después de haber leído y analizado a varios autores, estudiosos del cambio, así como del diseño de estructuras administrativas, puedo concluir que los factores que influyen y que se deben tomar en cuenta para la reorganización son:

- El tamaño de la empresa
- La tecnología
- El ambiente
  - Las condiciones tecnológicas
  - Las condiciones legales
  - Las condiciones políticas
  - Las condiciones económicas
  - Las condiciones demográficas
  - Las condiciones ecológicas
  - Las condiciones culturales
- Las actitudes de los integrantes de la organización
- Los recursos con que cuenta la organización
- Los procedimientos existentes para realizar las actividades

Una buena atención que se le preste a estos factores traerá consigo un mayor aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales, haciendo válida la hipótesis planteada en esta tesis.

Se cumplieron también los objetivos particulares de esta tesis que son:

- Destacar la importancia de la reorganización
- Estudiar los fundamentos del proceso administrativo
- Mencionar las técnicas y herramientas para el diseño y análisis de las estructuras administrativas
- Proponer un método de reorganización
- Definir los factores que se deben tomar en cuenta para la reorganización de las empresas

Los dirigentes de empresas, que estén interesados en reorganizar, así también a los estudiantes de administración que se interesen en el estudio del cambio de las organizaciones, encontrarán en esta tesis una herramienta de mucha utilidad, ya que es el resultado de una serie de análisis de diversos criterios de estudiosos de la materia, plasmado en un sólo documento.

Destaco también en esta tesis la importancia que tiene, en esta época de constantes cambios, la revisión, y si fuera necesario la reorganización de la estructura administrativa, esto es para poder hacer frente a los problemas a los que se enfrentan las empresas como por ejemplo la invasión de productos importados al país, en donde la superación de la calidad del trabajo conseguida mediante la revisión sistemática de las actividades realizadas,

proporcionará un arma para poder subsistir y posteriormente para poder crecer.

En ésta tesis inicié con el proceso administrativo para poder situar a la etapa de organización y así poder establecer una relación con las demás partes del proceso, la etapa de organización esta ligada con todas, pero la que mas influye en ella es lógicamente la etapa de planeación, ya que es la primera etapa y junto con la organización forman lo que se llama etapa estática y es aquí en donde se diseña la estructura de la empresa y la mejor forma de alcanzar los objetivos establecidos. Posteriormente se continuo con las técnicas y herramientas para el diseño y análisis de estructuras administrativas, estos son necesarios porque nos muestran la estructura de la empresa, las actividades que se realizan, cómo, cuando, donde y quién las realiza, las líneas jerárquicas etc., estas herramientas las debe utilizar un administrador y son estas herramientas las que sirven de apoyo para tomar una decisión respecto a si se reorganiza o no.

Es importante recalcar que el método que propongo es una unificación de criterios de diversos estudiosos, aprovechando, a mi juicio, los puntos fuertes de unos y desechando los débiles de otros. Este método no está dirigido a algún tipo de empresa en particular, pero siguiendo los lineamientos y adaptándolo a las características específicas de la empresa se puede utilizar en cualquier tipo de ellas.

Referente a la justificación, también es válida ya que existen muchas empresas en las cuales la estructura administrativa que tienen, ahora les resulta obsoleta ya sea por cambios en la tecnología o por algún otro factor, es por eso necesario su estudio y en su caso la reorganización de ella.

## BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA

- 1.- Münch Galindo Lourdes, Garcia Martinez José  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION  
Ed. Trillas  
Quinta edición.  
1990
- 2.- Beckhard Richard, Harris Reuben T.  
TRANSICIONES ORGANIZACIONALES  
Ed. Fondo Educativo Interamericano S.A.  
Primera Edición.  
1980
- 3.- Kras Eva  
LA ADMINISTRACION MEXICANA EN TRANSICION  
Ed. Grupo Editorial Iberoamérica  
Primera Edición  
1991
- 4.- Colletterie Pierre, Delisle Giles  
LA PLANIFICACION DEL CAMBIO  
Ed. Trillas  
Primera Edición  
1988
- 5.- Cross Michael  
ESTRUCTURA EMPRESARIAL, COMO ADAPTARLA  
A LOS CAMBIOS  
Ed. Legis  
Primera Edición  
1990
- 6.- Margulies Newton, Wallace John  
EL CAMBIO ORGANIZACIONAL  
Ed. Trillas  
Segunda Edición  
1989
- 7.- Hall Richard H.  
ORGANIZACIONES, ESTRUCTURA Y PROCESO  
Ed. Prentice Hall  
Tercera Edición  
1983
- 8.- Ortueta Lucas  
ORGANIZACION CIENTIFICA DE LAS EMPRESAS  
Ed. Limusa  
Cuarta Edición  
1983

- 9.- Reyes Ponce Agustín  
EL ANALISIS DE PUESTOS  
Ed. Limusa  
Quinta Edición  
1987
- 10.- Carrillo Landeros Ramiro  
METODOLOGIA Y ADMINISTRACION  
Ed. Limusa  
Primera Edición  
1982
- 11.- Hernández y Rodríguez Sergio  
Ballesteros Inda Nicolás  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION  
Ed. Interamericana  
Primera Edición  
1980
- 12.- Velázquez Mastretta Gustavo  
ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCION  
Ed. Limusa  
Segunda Edición  
1975
- 13.- Russell L. Ackoff  
EL ARTE DE RESOLVER PROBLEMAS  
Ed. Limusa  
1989
- 14.- Ochoa Torres Miguel  
ASIGNACION DE RECURSOS  
Ed. Limusa  
1986
- 15.- Oficina Internacional del Trabajo  
INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL TRABAJO  
Ed. Limusa  
Tercera Edición  
1988
- 16.- Hanna David P.  
DISEÑO DE ORGANIZACIONES PARA LA EXCELENCIA  
EN EL DESEMPEÑO  
Ed. SITESA  
1990
- 17.- Fulmer Robert M.  
ADMINISTRACION Y ORGANIZACION  
Ed. CECSA  
1983

- 18.- Robbins Stephen P.  
ADMINISTRACION, TEORIA Y PRACTICA  
Ed. Prentice Hall  
1987
- 19.- Carranza Palacios Antonio  
ADMINISTRACION, UN ENFOQUE INTEGRAL  
Ed. Limusa  
1986
- 20.- REVISTA: EXCELLENTIA, Número 12, Mayo 1992
- 21.- REVISTA: ALTO NIVEL, Número 43, Marzo 1992
- 22.- REVISTA: EJECUTIVOS DE FINANZAS, Número 5,  
MAYO 1992.