



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

187  
24.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

**"LA IMPORTANCIA QUE REPRESENTA LA  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA  
COORDINACION DE LOS RECURSOS  
HUMANOS EN UN DESPACHO CONTABLE"**

**T E S I S**

Que para obtener el Título de:  
**LICENCIADA EN CONTADURIA**  
P r e s e n t a :  
**GEORGINA MORENO FLORES**

ASESOR: LIC. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO.

1997

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"La importancia que representa la estructura organizacional en la coordinación de los recursos humanos en un despacho contable".

que presenta la pasante: Georgina Moreno Flores  
con número de cuenta: 8910981-4 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 7 de Julio de 1997

PRESIDENTE	<u>C.P. Jorge Irene Landín</u>
VOCAL	<u>L.A. Guillermo Aguilar Dorantes</u>
SECRETARIO	<u>L.A. Sandra Luz González López</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Francisco Alcántara Salinas</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Olga Antonio Lugo</u>

## DEDICATORIAS

---

---

## **A DIOS**

**Por la oportunidad que me brindas en cada amanecer, de ejercer el supremo derecho de la libertad en cumplimiento de mi mayor obligación ser feliz.**



## **A MIS PADRES FRANCISCO JAVIER Y MARÍA INÉS**

**Porque gracias a sus conocimientos y experiencias me enseñaron que la calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia. Gracias por ser mis padres. Los quiero.**



**A MI QUERIDA LIC. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ**

**Quien enseña que la buena didáctica es aquella que deja que el pensamiento del otro no se interrumpa y que le permite, casi sin notarlo, ir tomando buena dirección. Mil gracias por su apoyo.**

**Con admiración y respeto.**

**Georgina.**



**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**Por el orgullo de ser parte de ella y por haberme dado la oportunidad de continuar mi formación profesional y así poder servir a la sociedad.**



## **A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTTLÁN**

Porque a través de sus instalaciones y profesores he adquirido los conocimientos que me permiten desarrollarme profesionalmente.



## **A MIS PROFESORES**

**Por transmitirme sus conocimientos y experiencias ya que, un gran profesor no se esfuerza nunca en explicarte su punto de vista; en vez de ello, sólo te invita a colocarte a su lado y a que veas por ti mismo.**



## **A MIS SINODALES**

**Gracias por el apoyo y la colaboración que me brindaron pues fue de suma importancia para la elaboración de este trabajo.**



**A MIS HERMANOS PACO, ALE Y MIRY**

**La fantasía, aislada de la razón, sólo produce monstruos imposibles. Unida a ella, en cambio, es la madre del arte y fuente de sus deseos. Con todo mi cariño.**



**A MIS ABUELITAS CELE Y DOMI**

**Con cariño y amor. Porque siempre estoy presente en sus oraciones, y ellas en mi corazón.**



## **MIS FAMILIARES**

**Por el afecto que nos une y porque en ellos encontré apoyo en los momentos difíciles.**



## **A MIS AMIGOS**

**Porque la verdadera amistad es como la fosforescencia: resplandece mejor cuando el mundo se ha oscurecido en torno.**



**AL INGENIERO ROBERTO**

**Por brindarme su tiempo y dedicación. Gracias por tenerme paciencia.**



## ÍNDICE

	<b>Págs.</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>i</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>ii</b>
<b>HIPÓTESIS</b>	<b>iii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1</b>	
<b>CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>3</b>
1.1 Antecedentes o surgimiento de las organizaciones	4
1.2 Concepto de organizaciones	10
1.3 Tipología de las organizaciones	16
1.4 Finalidad de las organizaciones	27
1.5 Importancia de las organizaciones	28

## **Capítulo 2**

### **ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

	<b>31</b>	
2.1	Orígenes de la estructura organizacional	<b>32</b>
2.2	Concepto de estructura organizacional.	<b>33</b>
2.3	Características de las estructuras organizacionales	<b>36</b>
2.4	Principales tipos de estructura organizacional	<b>38</b>
2.5	Ventajas y desventajas de las distintas estructuras organizacionales.	<b>46</b>
2.6	Importancia de la estructura organizacional.	<b>53</b>
2.7	Beneficios de contar con una estructura organizacional adecuada.	<b>54</b>

## **Capítulo 3**

### **DELEGACIÓN DE FUNCIONES**

	<b>56</b>	
3.1	Concepto de división de trabajo	<b>57</b>
3.2	Características de la división del trabajo	<b>59</b>
3.3	Ventajas de la división del trabajo	<b>60</b>
3.4	Concepto de funciones	<b>62</b>
3.5	Actividades y obligaciones	<b>64</b>
3.6	Responsabilidad y autoridad	<b>67</b>
3.7	Origen de las reglas de decisión	<b>73</b>

## **Capítulo 4**

### **LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO ESENCIAL EN LA COORDINACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

**77**

- |     |   |            |
|-----|---|------------|
| 4.1 | Antecedentes de la comunicación   | <b>78</b>  |
| 4.2 | Concepto de comunicación  | <b>81</b>  |
| 4.3 | Características de la comunicación  | <b>84</b>  |
| 4.4 | El proceso de comunicación  | <b>86</b>  |
| 4.5 | Tipos de comunicación   | <b>92</b>  |
| 4.6 | Canales de comunicación   | <b>97</b>  |
| 4.7 | Finalidad de la comunicación en los recursos humanos  | <b>101</b> |
| 4.8 | Importancia de la comunicación en los recursos humanos  | <b>102</b> |
| 4.9 | Propuesta para el despacho de contadores Públicos Romero Ortiz de la Peña y Cía. S. C. denotando recomendaciones y beneficios | <b>104</b> |

### **CONCLUSIONES**

**119**

### **ANEXOS**

**124**

### **BIBLIOGRAFÍA**

**142**

**OBJETIVO:**

**Conocer la importancia que representa la estructura organizacional en la coordinación de los recursos humanos en una organización .**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

**¿ Qué sucede en una organización que no cuenta con una estructura organizacional adecuada para poder coordinar sus recursos humanos?**

## **HIPÓTESIS:**

**Si una organización cuenta con una estructura organizacional adecuada entonces, podrá coordinar eficientemente sus recursos humanos.**

## **INTRODUCCIÓN**

---

Las sociedades modernas han venido creando organizaciones con el propósito de enfrentar problemas y circunstancias que exigen la integración, coordinación de recursos y esfuerzos humanos, lo cual sólo será posible lograr por medio del trabajo humano organizado y tecnificado.

Los problemas de estructura y organización afectan a todos los tipos de entidades privadas y públicas (empresas industriales, centros comerciales, hospitales, universidades, etc.)

La falta de una adecuada estructura organizacional crea dificultades a la dirección superior porque no se puede desenvolver con verdadera racionalidad a causa de que esa deficiencia crea problemas y dificultades tales como: conflictos de autoridad, duplicidad de mando, falta de orden, indisciplina, improductividad en el trabajo, conflictos de jerarquía, duplicidad de funciones, superposición de autoridad y responsabilidad, entre otras.

La estructura de la organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales del ente. A través de esa estructura se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y, en función de éstas, los distintos niveles jerárquicos. Es un instrumento de gran importancia para realizar los procesos de la dirección y el control, como por ejemplo la comunicación, la toma de decisiones, la corrección, etc; además sirve para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los planes y objetivos organizacionales.

# CAPÍTULO 1

---

---

## *CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES*

## 1.1 ANTECEDENTES O SURGIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

El surgimiento de las organizaciones guarda la más estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos; las formas diversas que las organizaciones han ido presentando a través de los siglos son un resultado directo de las necesidades sociales y económicas de la evolución humana, en las diversas etapas que constituyen su camino hacia formas más perfectas de civilización y progreso.

El hombre descubre que no tiene la habilidad necesaria para poder satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solos. Con el desarrollo de la agricultura, el hombre termina su etapa de nómada cazador e inicia una nueva era aposentado en una región, dedicado a la explotación de la tierra a fin de obtener los bienes que le son necesarios para su propia subsistencia. Alrededor de la agricultura podemos situar el desarrollo de la tribu, lo cual constituye en sí una nueva clase de vida social.

Las rápidas transformaciones sociales y económicas sufridas como consecuencia de revoluciones o guerras internacionales, han tenido siempre una acción directa o indirecta sobre las organizaciones industriales, comerciales y financieras.

Los nuevos descubrimientos científicos han influido también poderosamente, y las más grandes organizaciones modernas son el resultado de múltiples descubrimientos en invenciones físicas, químicas y mecánicas. De los pequeños negocios industriales, sostenidos por el trabajo manual en la Edad Media, a las grandes organizaciones actuales, funcionando casi todas más o menos directamente bajo la influencia de los adelantos de la ciencia.

La mayor organización, la sociedad, hace posible que, a través de la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros, se puedan satisfacer también sus necesidades individuales.

## **ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA**

Los primeros estudios sobre la organización se orientaron hacia la obtención de una mayor ganancia. Al principio de este siglo Frederick W. Taylor, usando como elemento central la técnica del estudio de tiempo y movimiento analizando las operaciones de trabajo en sus detalles más minuciosos, para descubrir la manera en que debería llevarse a cabo cada labor para que resultara más eficiente. Este método es lo que se ha convenido en llamar la administración científica.

Algunas de las ideas básicas implícitas en la administración científica las desarrollaron más ampliamente Max Weber, Henri Fayol, y algunos otros durante los siguientes 25 años. Este es el primer intento sistemático por conceptualizar la organización, a esta ideología se le llama con frecuencia la Teoría clásica de la organización. Las variantes de la misma posición básica incluyen las teorías conocidas como el Modelo burocrático, Teoría estructural o Teoría X.

## **EL MOVIMIENTO DE RELACIONES HUMANAS**

En la famosa obra de Elton Mayo "Hawthorne Studies" se sientan las bases de otra tendencia llamada Movimiento de relaciones humanas. Estos estudios se empezaron en 1927 en la empresa Western Electric Company's Hawthorne Works, para descubrir la forma en que las diversas condiciones de trabajo influyen sobre la productividad de los empleados.

La mayoría de las teorías actuales sobre organización son descendientes teóricos, ya sea de la administración científica o del movimiento de relaciones humanas. Algunos hacen demasiado hincapié en los aspectos informales y personales de la organización y descuida los formales por lo que no se puede definir una organización sin considerar todas las facetas. En el ANEXO 1 se distinguen ocho orientaciones teóricas agrupadas bajo tres categorías principales: las que se

preocupan principalmente por 1) las características formales e impersonales de la estructura y de la función; 2) las personas "administradas" dentro de la organización (procesos de motivación para el trabajo y de satisfacción con el mismo) y 3) las personas que administran; funciones administrativas o de dirección.

## TEORÍAS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN

### TEORÍA CLÁSICA

El objetivo principal de la teoría clásica, es la eficiencia por medio del diseño, como también lo define Haire la finalidad es "organizar el trabajo, más que al grupo de trabajo"<sup>1</sup> se da por supuesto que las personas operan más eficazmente dentro de una estructura elaborada conforme a un plan preciso y de organización racional.

**Burocracia:** las características básicas de este modelo son la división del trabajo, una jerarquía bien definida de autoridad y responsabilidad, así como un manejo de personal objetivo o impersonal. Se han entablado muchas críticas en contra de la teoría burocrática clásica, la mayoría de los argumentos giran alrededor de tres dificultades, relacionadas entre si: 1) falta de correspondencia entre la organización formal (planeada) y la organización real; 2) deshumanización y 3) rigidez. Una organización rígidamente estructurada no solamente se resiste al cambio desde dentro; sino que será igualmente insensible a cambios provenientes del exterior. Resultaría lenta en su capacidad de respuesta a nuevos avances tecnológicos, a cambios en las condiciones del mercado y cosas semejantes.

---

<sup>1</sup> *Howell C. Williams. Psicología industrial y organizacional sus elementos esenciales. Df. El manual moderno. México. 1979. P. 29.*

## TEORÍA TECNOLÓGICA

Diversos autores como Woodward y Trist han centrado su atención sobre la tecnología que utilizan las organizaciones para lograr sus metas, es decir, la manera en que se desarrollan estas en función de las técnicas de que disponen sugiriendo generalmente que la tecnología material (métodos de producción o procesos de conversión) tienen profunda influencia sobre una gran variedad de fenómenos de organización. Hay autores que creen que variables como el tamaño y la estructura de la organización, son de primordial importancia, y que la tecnología en sí, tiene a lo más un influjo secundario.

## TEORÍA DE SISTEMAS MODERNOS

Se entiende por sistema, cualquier conjunto de elementos activamente relacionados entre sí, que operan como una unidad integrada. Algunos autores modernos consideran la organización como un sistema que opera en virtud de cierta alimentación como materias primas, personas, información, etc. para producir cierto rendimiento como productos, servicios en un ambiente determinado ya sea político, competitivo o social. Dentro de este marco se pueden elaborar modelos hipotéticos que describen el modo en que el sistema funciona o debería funcionar.

**Teoría del sistema abierto.** Según Katz y Kahn, sistema abierto es aquel en el que se da un ciclo continuo de intercambio de energía entre la unidad integrada y sus alrededores externos. El sistema asimila la energía, la transforma y la devuelve al ambiente externo bajo la forma de un "producto" característico, que sirve de fuente de energía para el siguiente ciclo de actividades. Esta teoría reconoce que las organizaciones son entidades multifuncionales.

**Teoría de las decisiones.** Esta teoría se preocupa principalmente por el modo en que las organizaciones utilizan la información para tomar decisiones, describen los mecanismos utilizados para resolver conflictos y escoger opciones. De esta manera, se considera a la organización como una red de procesamiento de información con muchos puntos de decisión.

## TEORÍAS DE ORGANIZACIÓN CON ORIENTACIÓN HUMANA

### TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

Las teorías de contenido motivacional se preocupan principalmente por la descripción de los sistemas humanos de motivación. Tratan de cuestiones como la cantidad de distintas necesidades que tienen las personas, la forma en que están organizadas estas necesidades, y lo que sucede a las personas cuando no satisfacen dichas necesidades. Los autores humanistas, atienden principalmente a los estados psicológicos o procesos (percepciones, actitudes, necesidades, etc.), que se supone intervienen entre las variables de la organización y el comportamiento laboral. Sus teorías intentan aclarar el modo en que estos estados o procesos internos operan, en qué forma influyen en ellos variables tales como el salario, la supervisión o las condiciones de la organización, y la forma en que influyen a su vez en el rendimiento y satisfacción del trabajador.

### TEORÍA PROCESOS COGNOSCITIVOS

Esta teoría pone más interés sobre los procesos "mentales" de tipo motivante mediante los cuales se logra la satisfacción y la ejecución del trabajo. La teoría de Procesos Cognoscitivos propone modelos más complejos que la mera satisfacción de una necesidad para explicar el comportamiento laboral. Entre los modelos más importantes están la teoría de la equidad en el que las personas adaptan la cantidad de esfuerzo que invierten en su trabajo, en base a lo que reciben a cambio, particularmente en cuanto se compara con lo que otros reciben. La teoría del establecimiento de metas que sugiere que las personas obtienen un logro proporcional a las dificultades de las metas que ellos mismos establecen y un amplio conjunto de teorías que acentúan en el valor y las probabilidades de buenos resultados en el trabajo, estas teorías se conocen bajo diversos nombres, como modelos de expectancia, de valencia y expectancia, o de valencia, instrumentalidad o valencia, (VIE). Siendo estas las más amplias entre la orientadas hacia el trabajador, estos modelos procuran especificar todos los procesos cognoscitivos que subyacen en la satisfacción y la acentuación en el empleo, incluyendo las interacciones entre los procesos.

## **TEORÍAS SOBRE DIRECCIÓN**

### **TEORÍA DE LA PERSONALIDAD**

Esta se apoya en el supuesto de que la dirección eficaz es el resultado de cierta combinación de características de personalidad. La clave para lograr una organización bien administrada está en la selección de personal.

### **TEORÍA DEL ESTILO O DEL COMPORTAMIENTO**

Este enfoque hace hincapié en el comportamiento directivo. Aquí la implicación es que se puede entrenar a los individuos para convertirlos en dirigentes eficaces.

### **TEORÍA SITUACIONAL**

Esta teoría nos dice que ni la personalidad ni el comportamiento bastan, para explicar las diferencias en la eficacia administrativa también, es importante delinear las situaciones en que se encuentra o podría encontrarse, es decir algunos comportamientos pueden resultar buenos en una situación y estar completamente fuera de lugar en otra.

Después de haber presentado una gama de puntos de vista teóricos sobre el surgimiento y desarrollo de la organización vemos que una teoría por sí sola no posee la clave para el éxito de la organización, sin embargo, cada una de ellas pueden aportar algo para nuestro mejor conocimiento de las organizaciones.

## 1.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIONES

El concepto de organización o empresa es uno de los más usados en la actualidad y un concepto difícil de definir, por el hecho de que la idea de empresa es análoga, es decir, se aplica a diversas realidades como son las siguientes:

### Como unidad de carácter material.

Este aspecto se refiere a que la coordinación de los recursos materiales y técnicos, que componen una organización tienen un fin común: producir bienes o servicios.

### Como estructura jurídica normativa.

Se refiere a los lineamientos a que se encuentra sujeta cualquier organización, dentro de un marco jurídico.

### Como unidad interna de orden.

El término empresa también es utilizado para identificar una organización y para conceptualizar diversos aspectos tales como puestos, responsabilidades, facultades, niveles jerárquicos, líneas de mando y de subordinación.

### Como grupo capitalista.

La palabra organización a su vez es empleada para identificar al conjunto o grupo de inversionistas congregados, como fin específico, y que comprende una serie de actividades económicas definidas.

Para conformar una definición propiamente dicha de organización, se presentan algunos conceptos de reconocidos autores:

"La organización es una "entidad social que persigue objetivos múltiples a través de las actividades y relaciones coordinadas entre miembros y objetos. Tal sistema es abierto y su supervivencia depende de otros individuos y sistemas subordinados dentro de una entidad mayor: la sociedad"<sup>2</sup>.

---

Hund

"Una organización es la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas"<sup>3</sup>.

---

Lawrence R. Paul y Lorsch W. Jay

"La organización en su conjunto es concebida... como un sistema social, compuesto de varios subsistemas-organizaciones técnica, humana, formal e informal..., que goza de un estado permanente de equilibrio. Dado que los subsistemas se hallan interrelacionados, un cambio en alguno de estos implica forzosamente un cambio por lo menos en otro de ellos y, en consecuencia, en el sistema total"<sup>4</sup>.

---

Roethlisberger y Dickson

---

<sup>2</sup> Karl, E. Weick *Psicología Social de proceso de organización*, Colombia. Ed. Fondo educativo Interamericano, 1982. P.3.

<sup>3</sup> Lawrence, R. Paul y Lorsch W. Jay. *Desarrollo de organizaciones. Diagnóstico y acción*, Ed. fondo educativo Interamericano, 1973. P.3.

<sup>4</sup> Ezzra y Montano. *Análisis crítico sobre la teoría de las organizaciones*, México. Ed. Continental, 1987.

"Agrupación de actividades necesarias para lograr objetivos comunes y asignación de cada grupo a un administrador que tiene la autoridad necesaria para supervisar a la gente que lleva a cabo las actividades. Grupo de gentes que trabajan juntos en algún tipo de esfuerzo concertado o coordinado para lograr objetivos"<sup>3</sup>.

---

Rue y Byars

---

"Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad"<sup>4</sup>.

---

Schein H. Edgar

---

"La organización es como estructuras de mutua expectación, ligadas a funciones que definen lo que cada una de sus miembros podrá esperar de los demás y de sí mismo"<sup>5</sup>.

---

Vickers

---

"La unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos"<sup>6</sup>.

---

José A. Fernández Arenas

---

---

<sup>3</sup> Rue y Byars. *ADMINISTRACIÓN: teoría y aplicaciones*, México, Ed. Alhambra, 1981, P. 116.

<sup>4</sup> Schein, H. Edgar. *Teoría de la Administración*, Madrid, Ed. Prentice-Hall, 1975, P.19.

<sup>5</sup> Katz, E. W. *Teoría Social de la Organización*, Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1982, P.9.

<sup>6</sup> Fernández Arcuri José A. *El proceso Administrativo*, México, Ed. Diana, 1984, P.85.

"Cualquier tipo de negocio, corporación o sociedad, institución caracterizada por la organización de los factores económicos de la producción"<sup>9</sup>.

J. M. Rosenbergie

"Unidad básica de producción, esto es, un conjunto sistemático de recursos humanos, financieros y técnicos y de información que les permite participar activamente en el proceso económico de la sociedad"<sup>10</sup>.

José S. Méndez Morales

"La empresa puede definirse como una actividad (empresadora) en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o servicios, para obtener una utilidad o ganancia propia"<sup>11</sup>.

Peterson y Plowmanic

"Conjunto de individuos que laboran en un lugar establecido con estructura formal y que persiguen un mismo fin".

I.c. González López Sandra Luz

<sup>9</sup> J. M. Rosenbergie. *Diccionario de Administración y Finanzas*, España. Ed. Cebano. 1985. P.160.

<sup>10</sup> Méndez Morales José. *Economía y la empresa*. México. Ed. MacGraw-Hill 1988. P.16.

<sup>11</sup> Peterson y Plowman. *Organización y Dirección de Empresas*. México. Ed. UTEHA. 1987. P.3.

Por otro lado se deben contemplar los puntos de vista sociales, legales y contables que contribuirán al enriquecimiento de este concepto:

“Sujeto de derecho, dotado de una personalidad jurídica distinta de las personas físicas que la forman, tienen una personalidad jurídica que se identifica al considerárseles como sujetos de derecho y deberes”<sup>12</sup>.

C.P. Gustavo Baz

“Es la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa”<sup>13</sup>.

Isaac Guzmán Valdivia

“Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (Junta Directiva) para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados”<sup>14</sup>

Antony Jay

A su vez, el Código Fiscal de la Federación dice en su artículo 16:

“Se entenderá por actividades empresariales las siguientes:

1. Las comerciales que son las que de conformidad con las leyes federales tienen ese carácter y no están comprendidas en las fracciones siguientes:

---

<sup>12</sup> Guzmán Valdivia Isaac. La sociología de las Empresas, México. El Janis, 1988, P.24.

<sup>13</sup> DFPEM, P. 24

<sup>14</sup> DFPEM, P. 25.

II. Las industriales entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabados de productos y la elaboración de satisfactores.

III. Las agrícolas que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

IV. Las ganaderas que son las consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

V. Las de pesca que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, incluida la acuicultura, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objetos de transformación industrial.

VI. Las silvícolas que son las de cultivo de los bosques o montes, así como la conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de sus productos que no hayan sido objeto de transformación industrial.

Se considerará empresa la persona física o moral que realice las actividades a que se refiere este artículo y por establecimiento, se entenderá cualquier lugar de negocios en el que se desarrollen, parcial o totalmente, las citadas actividades empresariales.

Derivado de los conceptos anteriores podemos resumir lo siguiente:

La organización es un ente económico y social que integra los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, para el logro de un objetivo determinado y obtiene un beneficio a través de la satisfacción de las necesidades de una sociedad.

### 1.3 TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Una tipología, es una clasificación multidimensional y debido a que las organizaciones son complejos objetos sociales que tienen características diversas, cualquiera de las cuales puede ser utilizada para agruparla en una u otra forma.

La actividad empresarial es el sustento del desarrollo económico, tecnológico y científico de nuestra época, es por ello que surge la necesidad de clasificar la organización desde diferentes puntos de vista.

Son cuatro las categorías básicas de personas que pueden identificarse en relación con cualquier organización.

- a) Los miembros o participantes comunes,
- b) Los propietarios o dirigentes de la organización,
- c) Los clientes,
- d) El público en general; es decir los miembros de la sociedad en la cual opera la organización.

De la aplicación del criterio anterior resultan cuatro tipos de organizaciones:<sup>15</sup>

- a) Asociaciones de beneficios mutuos, en las cuales los miembros son los principales beneficiarios;
- b) Empresas comerciales, en las cuales los propietarios son los principales beneficiarios;
- c) Organizaciones de servicios, en las cuales el grupo de clientes son los beneficiarios principales;
- d) Organizaciones nacionales en las cuales el público en general es el principal beneficiario.

Clasificación de las organizaciones de acuerdo con los objetivos particulares de los miembros que busca servir:<sup>16</sup>

- a) Organizaciones de servicio que están dispuestas a ayudar a las personas sin requerir el pago total de cada receptor del servicio. Ejemplos escuelas, parques, departamento de carreteras.
- b) Organizaciones económicas que proporcionan bienes y servicios en retorno de alguna forma de pago. Ejemplos sociedades, propiedades, etc.
- c) Organizaciones religiosas que se ocupan de las necesidades espirituales de los miembros. Ejemplos iglesias, sectas, etc.
- d) Organizaciones protectoras que protegen a las personas contra daños. Ejemplos: departamentos de policías, de bomberos, etc.
- e) Organizaciones gubernamentales que satisfacen las necesidades de orden y continuidad. Ejemplos: gobiernos federales, estados, ciudades.
- f) Organizaciones sociales que sirven a las necesidades de establecer contactos entre las personas; para identificación y apoyo mutuo. Ejemplo clubes, fraternidades.

---

<sup>15</sup> Chavenato, Alberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México. Ed. McGraw-Hill. 1992. P. 574.

<sup>16</sup> Hicks, Herbert, G. *Administración de organizaciones desde un punto de vista de estructuras y recursos humanos*. México. Ed. Continental. 1991. P. 64.

Etzioni e labora su tipología de organizaciones,<sup>17</sup> clasificándola por el uso y significado de la obediencia. La estructura de obediencia es determinada por las especies de fuerzas aplicadas sobre los participantes del nivel inferior. Las organizaciones utilizan tres tipos diferentes de fuerzas y de acuerdo con esta clasificación establece una tipología:

a) **Organizaciones coercitivas:** donde el poder es impuesto por la fuerza física o por controles basados en premios o castigos. Como ejemplo tenemos las prisiones.

b) **Organizaciones utilitarias:** Utilizan la remuneración como base principal de control. El comercio y las corporaciones laborales están incluidas en esta clasificación.

c) **Organizaciones normativas:** Usan el control moral como fuerza principal de influencia sobre los participantes; incluyen iglesias, universidades, hospitales, etc.

Etzioni además sugiere tres tipos de organización, desde el punto de vista de cómo se organiza el conocimiento:<sup>18</sup>

a) **Organizaciones especializadas:** como las universidades, escuelas superiores, organizaciones de investigación, hospitales, por ejemplo, donde el conocimiento se origina y aplica en una organización creada específicamente para ese técnico y la estructura administrativa sirve de apoyo subsidiario.

b) **Organizaciones no especializadas:** como las empresas, por ejemplo, donde el conocimiento es instrumental y subsidiario para el alcance de los objetivos.

---

<sup>17</sup> <sup>18</sup> Chiavenato, Humberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México. Ed. McGraw-Hill. 1992. P. 572, 581, 382.

c) **Organizaciones de servicio:** como las empresas especializadas en consultoría o asesoría, los centros de investigación y desarrollo, los servicios de asesoría que ofrece un despacho de contadores, por ejemplo, donde los especialistas reciben instrumentos y recursos para su trabajo, pero no son empleados de la organización principal, ni están subordinados a sus administradores, a no ser por contratos de asesoría.

Katz y Kahn reconocen cuatro tipos principales de organizaciones:<sup>19</sup>

a) **Organizaciones productivas o económicas.** Estas llenan las necesidades de las personas y ofrecen incentivos que obligan a estas a conducirse de modo que conserven el orden social.

b) **Organizaciones de mantenimiento.** Se dedican a la interacción social de las personas. Las escuelas y las sectas religiosas se incluyen en estas organizaciones.

c) **Organizaciones de adaptación.** Están a cargo de estructuras sociales que crean conocimientos, formulan, prueban teorías y aplican la información a los problemas existentes; entre ellas están los institutos de investigación las universidades y organizaciones que fomentan las artes.

d) **Organizaciones administrativas o políticas.** Se ocupan principalmente de mantener la estructura social. Esta categoría comprende varios subsistemas de gobierno, así como partidos políticos sindicatos y organizaciones de profesionales.

---

<sup>19</sup> Chivvenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México. Ed. McGraw-Hill. 1992.

Talcott Parson ha tomado como base de su tipología de las organizaciones la aportación específica a la sociedad.<sup>20</sup>

- a) Organizaciones económicas
- b) Organizaciones políticas
- c) Organizaciones de integración social
- d) Organizaciones culturales

Para percatarnos de la importancia de la organización como base de la economía moderna, se procederá a clasificarla conforme a las características que a continuación se mencionan. En el Anexo No 2 se muestra un resumen de las siguientes clasificaciones:

POR SU ACTIVIDAD O GIRO. Esta clasificación se basa en la actividad que desarrolla la empresa:<sup>21</sup>

a) **INDUSTRIALES.** En la que su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación o extracción de materias primas. Estas se dividen en:

**Extractivas.** Dedicada a la explotación de recursos naturales, ya sean renovables o no renovables. Por ejemplo: las mineras, petroleras, madereras y de pesca.

**Manufactureras.** Dedicadas a transformar materias primas en productos terminados, pueden ser de dos tipos:

⊖ Empresas que producen bienes de consumo final, satisfacen directamente las necesidades del consumidor.

⊖ Empresas que fabrican bienes de producción; satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de consumo final.

---

<sup>20</sup> Arnes Galicia Ferrnando. *Conceptos Fundamentales sobre la Organización*, México, D.F. Trillas, 1980.

<sup>21</sup> *IBIDEM*, P. 42-49.

⊖ Empresas que fabrican bienes de producción; satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de consumo final.

**Agropecuarias.** Dedicadas a la explotación de la agricultura y la ganadería.

b) **COMERCIALES.** Empresas intermediarias entre el productor y consumidor, dedicados a la compraventa de productos terminados, las cuales se clasifican en:

**Mayoristas.** Se dedican a las ventas en gran escala.

**Minoristas o detallistas.** Efectúan ventas al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.

**Comisionistas.** Realizan ventas de mercancías que los productores dan en consignación percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

c) **DE SERVICIO.** Empresas dedicadas a brindar un servicio a la comunidad con fines lucrativos o no, y que se pueden clasificar en:

Transporte

Turismo

Instituciones Financieras

Educación

Salubridad

Seguros y Fianzas

Servicios Públicos (comunicaciones, energía, agua)

Servicios Privados (asesorías contables, jurídicas y administrativas; agencias, promociones y ventas),

**POR EL ORIGEN DE SU CAPITAL.** Esta clasificación dependerá de la aportación del capital y del carácter de quienes dirigen sus actividades, clasificándose en:<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> *BIPEM, p. 44-45*

**a) PÚBLICAS.** En estas empresas el capital pertenece al Estado, generalmente su finalidad es satisfacer necesidades sociales, éstas se subclasifican en :

**Centralizadas.** Encabezadas directamente por el Presidente de la República, ejemplo de ellas son las Secretarías de Estado.

**Desconcentradas.** Tienen determinadas facultades de decisión limitada, manejan su autonomía y presupuesto sin perder el nexo de jerarquía. Ejemplos: Instituto Nacional de Bellas Artes, Comisión Nacional Bancaria.

**Descentralizadas.** Desarrollan actividades competentes al Estado, son de interés general, pero tienen personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio, como son el Instituto Mexicano de Comercio Exterior.

**Estatales.** Pertenecen íntegramente al Estado, con personalidad jurídica propia y se someten alternativamente al Derecho Público y al Derecho Privado, como por ejemplo Ferrocarriles Nacionales.

**Mixtas o Paraestatales.** En éstas existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. Tienen como objetivo que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa, por ejemplo Petróleos Mexicanos (PEMEX).

**b) PRIVADAS.** Empresas cuyo capital es propiedad de inversionistas privados y con finalidad eminentemente lucrativa, éstas se clasifican en:

**Nacionales.** Cuando los inversionistas son nacionales o bien nacionales y extranjeros.

**Extranjeras.** Cuando el capital es totalmente extranjero y funcionan bajo concesiones.

**Transnacionales.** Cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades son susceptibles de repatriarse o reinvertirse en el país donde se encuentran establecidas.

**FOR SU MAGNITUD.** De acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que ésta puede ser pequeña, mediana o grande, sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Por lo que a continuación se analizarán los criterios más usuales para establecer el tamaño de una empresa.

⊙ **Criterio financiero.** El tamaño de la empresa lo determina la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) periódicamente conforme al giro o actividad de las empresas, pudiendo ser pequeña, mediana o grande.

⊙ **Criterio de Personal Ocupado.** Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en que laboran menos de 250 empleados; una mediana la que tiene entre 250 y 1000 empleados, y una grande es aquella que se compone de más de 1000 empleados.

⊙ **Criterio de Producción.** Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción, de esta forma una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal. Una empresa mediana cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. La gran empresa es aquella que está altamente mecanizada o sistematizada.

⊙ **Criterio de ventas.** Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Conforme a este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son nacionales y grande cuando cubre mercados internacionales.<sup>23</sup>

⊙ **Criterio de Nacional Financiera, S.A. (N A F I N S A).** Esta institución tiene por criterio fundamental la subdivisión de empresa en función de las ventas totales anuales y el número de empleados que laboran en ella clasificándola en la siguiente forma:<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Nacional Financiera. *El Mercado de Valores, México, Marzo 1988.*

<sup>24</sup> *IBIDEM*, P. 42-49.

CRITERIO DE NACIONAL FINANCIERA, S.A.

GRUPO	TAMAÑO	VENTAS ANUALES (MILLONES DE PESOS)	NÚMERO DE EMPLEADOS
A	Microempresa	Hasta 580	Hasta 15
B	Pequeña empresa	Hasta 5,800	Hasta 100
C	Mediana empresa	Hasta 20,000	Hasta 250
D	Gran empresa	Hasta 20,000	Más de 250

Cabe mencionar que existen dos conceptos más en esta clasificación "Holding" y "Microempresa", los cuales se han integrado como extensiones a los conceptos antes señalados; derivados del desarrollo económico que vivimos hoy en día, cada uno presenta características propias y necesarias de comentar dentro de la clasificación de empresa, así se tiene lo siguiente:

**Empresa Holding.** "La estructura jurídica mediante la cual, la administración se sirve para centralizar la forma de decisiones de un grupo determinado de empresas".<sup>25</sup> A éstas se les llama indistintamente Holdings o controladoras; y se ubican como Gran Empresa debido a la cantidad de dinero y personal que manejan.

<sup>25</sup> Cortina, Ortega, Gonzalo. *Directorio Bursátil y Financiero*, México. Ed. Trilce. 1993.

**Microempresa.** Es una subdivisión que realiza **N A F I N S A** para establecer créditos y dar alternativas de inversión en el ámbito financiero. Su diferencia con la pequeña empresa radica en el número de empleados y en el monto de sus ventas. Cabe señalar que normalmente son de tipo familiar y se constituyen como sociedad anónima.

**POR SU CRITERIO ECONÓMICO.**

**BÁSICAS.** Industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

**SEMBÁSICAS.** Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

**SECUNDARIAS.** Fabrican artículos no comprendidos en los rubros anteriores.

**NUEVAS.** Se dedican a la manufacturas o fabricación de mercancías que no se producen en el país, y sean sustitutos de otros productos ya existentes, pero que sin embargo, contribuyen al desarrollo económico del mismo.

**NECESARIAS.** Se dedican a la producción o manufactura de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para cubrir las necesidades de consumo nacional, en situaciones reales y no transitorias.

**POR SU RÉGIMEN LEGAL.** De acuerdo con el régimen jurídico<sup>24</sup> en que se constituye una empresa, la Ley General de Sociedades Mercantiles, en su artículo 1º reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles:

- I. Sociedad en Nombre Colectivo.
- II. Sociedad en Comandita Simple.

---

<sup>24</sup> *Ley General de Sociedades Mercantiles México. E.J. Porrua. 1989.*

- III. Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- IV. Sociedad Anónima.
- V. Sociedad en Comandita por Acciones.
- VI. Sociedad Cooperativa.

Cualquiera de las sociedades a que se refiere las fracciones I a V de este artículo pueden constituirse como sociedades de capital variable.

Asimismo el Código Civil establece en su título décimo primero dos formas en las que se pueden constituir empresas con carácter no lucrativo.

**ASOCIACIONES CIVILES:** es cuando varios individuos convienen en reunirse de manera que no sea enteramente transitoria para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico.<sup>27</sup>

**SOCIEDADES CIVILES:** es cuando por el contrato de sociedad los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común de carácter preponderantemente económico pero que no constituyan una especulación comercial.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> *Código Civil para el D.F. en materia común y para toda la República en materia Federal* Art. 2670. Mexico. Ed. Porrua. 1986.

<sup>28</sup> *IBIDEM* P. 414.

## 1.4 FINALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Las sociedades modernas han venido creando organizaciones con el propósito de enfrentar problemas y circunstancias que exigen la integración, coordinación de recursos y esfuerzos humanos muy diversos, la cual sólo será posible lograr por medio del trabajo humano organizado y tecnificado.

Las organizaciones tienen que establecer objetivos encaminados a satisfacer a un determinado grupo de personas dentro y fuera de la organización como se muestra en el Anexo 3, para este fin se clasificarán de la siguiente forma:

**OBJETIVO DE PRODUCCIÓN O SERVICIO.** Tiene como finalidad la de satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo productos o servicios de diversa calidad en las condiciones más apropiadas para su consumo final, es importante destacar que es el mismo consumidor quien determina la calidad y las características que debe contener el producto.

**OBJETIVO SOCIAL.** Tiende a satisfacer a los grupos de personas que proporcionan su esfuerzo a la empresa de acuerdo a intereses económicos, personales y sociales; a la comunidad donde se localiza, proporcionando fuentes de trabajo a las personas que lo soliciten, en algunos casos mejorando la infraestructura de la comunidad (como carreteras, drenaje, servicio eléctrico y telefónico); al país en general multiplicándose como fuente de trabajo, capacitando y dando la oportunidad a su personal para que desarrollen sus conocimientos, experiencias, habilidades, aptitudes, actitudes y su potencial intelectual en la medida que ellos quieran o puedan, cumpliendo las disposiciones gubernamentales y legales, pertinentes.

**OBJETIVO ECONÓMICO.** Es donde todos los grupos que intervienen directamente en el funcionamiento de una empresa, deben proporcionar la protección de los intereses económicos de la misma, de sus acreedores y accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de la generación de utilidades; asimismo, el operar con fin lucrativo beneficia a la organización, ya que le permite seguir creciendo en relación al personal con el que opera, instalaciones, equipo con el que cuenta y porcentaje del mercado que abarca.

**OBJETIVO TECNOLÓGICO.** Está enfocado a cualquier nivel o grupo social, radica principalmente en mejorar los procesos que se tienen en una organización, es decir, tratar de sistematizar en su mayoría las funciones manuales para poder reducir tiempos, dar resultados a corto plazo y con mayor precisión.

La organización para lograr sus objetivos requiere de interrelación de una serie de recursos que administrados correctamente le faciliten y permitan alcanzarlos.

El resultado final de la integración de estos objetivos y los recursos con que cuenta la organización se reflejan en la economía y eficiencia de la operación.

Los objetivos de una organización deben ser cuantificados conforme se van alcanzando, ya que permiten identificar el grado de cumplimiento de los mismos y las causas que en un momento dado los desvían o no permitan alcanzarlos.

## 1.5 IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES

La importancia que representan las organizaciones radica en los beneficios que se obtengan de estas. A continuación se procede a realizar un análisis de los beneficios obtenidos por las

organizaciones y por la sociedad en que está inmersa, de tal manera que este beneficio siempre se canalice a un beneficio mutuo entre ambos entes.

Existen dos públicos para los que la organización trabaja y sirve, y al mismo tiempo sirve de ellos para desarrollarse. El primero de ellos es el público interno, que está integrado por las personas que colaboran con la organización y los accionistas. El segundo público es el externo, que se encuentra formado por los consumidores, la competencia y la sociedad (incluyendo al gobierno); este público también se conoce como cliente por satisfacer.

Los beneficios que las organizaciones ofrecen a la sociedad son variados pero el más importante es el utilizar las ganancias que la misma genera para crear nuevas fuentes de empleo, ya sea de forma directa o indirecta, esta última a través de los impuestos que adicionalmente son ocupados para ofrecer mejores servicios públicos. Por lo tanto, la obtención de utilidades ayuda al desarrollo del país ya que provoca que exista un mayor índice en la población económicamente activa; asimismo el hecho de realizar nuevas inversiones dentro de la empresa hace que crezca y tome mayor fuerza y que los recursos excedentes se ocupen en desarrollar nuevos productos, nuevas técnicas o investigaciones en general.

El clima de competencia<sup>29</sup> es un factor que influye en el desarrollo de una organización, y al fortalecimiento de un país; aquí existe una relación íntima entre los productores y los consumidores, sin proveedores no existen organizaciones y sin organizaciones no existen proveedores.

Conforme pasa el tiempo, los medios se han mejorado, ya que actualmente se diseñan nuevos artículos, se perfeccionan productos ya existentes y se desarrollan formas que facilitan más el trabajo, por lo que una empresa puede ayudar a crear una tecnología adecuada a los fines que se

---

<sup>29</sup> Periton, John. *Cómo Vender en un Mercado Competitivo*. México. Ed. NORMA. Serie Desarrollo Gerencial. 1989. P. XII-13

deseen alcanzar, y si se considera que cada día que pasa es para las empresas una oportunidad para buscar aquellos avances que puedan representar para las personas una vida mejor llena de las comodidades que vayan de acuerdo a un estilo personal.

En ocasiones, en aras del avance tecnológico y en busca de sus fines se han ocasionado daños a la ecología del planeta. Es por lo tanto obligación de cualquier organización apoyar al desarrollo de inventos o medios destinados al mejoramiento y conservación de los recursos naturales.

El factor humano es un importante recurso con que cuenta la organización, y su vez la organización es el lugar donde una personalidad desarrolla sus cualidades y gustos. El beneficio que ofrecen las empresas al integrar personal a su organización es provocar un cambio en la mentalidad de dichos individuos, ya que al mantener un orden, coordinar sus esfuerzos, actividades y capacidades, involucran a los participantes en el desarrollo de su propia personalidad, haciéndolos más responsables y despertando en ellos el espíritu de superación personal, además de enseñarles la importancia del trabajo en equipo.

Es importante señalar que al manejar jerarquías y niveles de autoridad dentro de cada organización, el individuo puede encontrar el puesto que se ajuste a su preparación, aptitudes profesionales, o incluso ayudarle a fijar metas personales de superación dentro de la propia organización, lo cual redundará en un beneficio mutuo<sup>30</sup> y sobre todo son importantes porque representan el desarrollo económico de una nación.

---

<sup>30</sup> Guanán, Valdivia, base *La Sociedad de la Empresa*, México. Ed. JUS, 1989, p. 46

## CAPÍTULO 2

---

---

### *ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES*

## 2.1 ORÍGENES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los orígenes de la teoría estructuralista fueron la oposición surgida entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas estas hicieron necesaria una posición más amplia y más comprensiva, que incluyera los aspectos omitidos por estas. La necesidad de enfocar la organización como una unidad social grande y compleja, donde interactúan muchos grupos sociales. El estructuralismo es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos en relación con una totalidad, resaltando su valor de posición. En el ANEXO 4 se hace una sinopsis de esta teoría

Para definir la estructura de la organización, es preciso destacar lo estable en ella es decir, lo que siempre se presenta en todas las organizaciones.

**Sistema de autoridad.** En todas las organizaciones hay un sistema de autoridad, pero no en todas está estructurada igual porque la facultad de decisión se apoya en diferentes bases.

**Sistema de comunicación.** Las comunicaciones en las organizaciones tienen diferentes flujos, y pueden correr en diversos sentidos: en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba a abajo o bien de abajo hacia arriba. Pueden ser transmitidas de diferentes maneras: oralmente, por escrito, por teléfono y con diferentes contenidos: órdenes, informes, etc.

Sin embargo, la escuela estructuralista no solo ve esos aspectos sino que atiende otros relativos al comportamiento en las organizaciones como son:

**Estructura de comportamiento funcional.** Es el estudio de la organización desde el punto de vista de la división del trabajo y los comportamientos reales de los miembros de la organización.

**Estructura de formalización o burocratización.** Es el grado en que una organización está reglamentada por normas o reglas establecidas.

El **estructuralismo** se distingue porque trata de combinar la estructura formal con aspectos de comportamiento humano y la conexión de la organización con todo el sistema social.

Además analiza los conflictos que se generan por las contrataciones propias de la estructura y el disfuncionamiento, clasificándolos para facilitar su manejo y analiza los objetivos organizacionales.

## 2.2 CONCEPTO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“El término estructura se refiere a las relaciones específicas entre los recursos del sistema administrativo. El propósito de la estructura consiste en facilitar el uso de cada recurso, tanto individual como colectivamente, a medida que el sistema administrativo trata de lograr sus objetivos”<sup>1</sup>.

Samuel C. Certo

---

<sup>1</sup> Samuel C. Certo, *Administración moderna*, México, Ed. McGraw-Hill, 1983, p. 198.

"El concepto de estructura organizacional se usa para referirse a la observada continuidad esquemática en el comportamiento y las actividades de los miembros organizacionales, a lo largo del tiempo"<sup>2</sup>.

---

Graeme Salaman y Kenneth Thompson

---

La estructura "es la parte fundamental de cualquier organización administrativa. Cuanto más importante sea la empresa, más jugará un papel importante se estructuración. Se puede afirmar que cuanto más aumenta el número de colaboradores, más difícil es situar y, especialmente, actualizar una estructura. La estructura está constituida por el conjunto de relaciones que conectan entre sí a todos los miembros de la empresa. Cada uno debe ser asimilado a su puesto de trabajo. Hay dos componentes de la estructura: los enlaces y los colaboradores.

Los enlaces son jerárquicos correspondientes al mando; y funcionales que tienen un carácter técnico que conecta los puestos de trabajo unos con otros.

Los colaboradores son cualquier individuo, dentro de la empresa que puede y debe estar integrado totalmente en su puesto de trabajo. El propio campo de actividad debe conocerse con absoluta precisión en cualquier momento. Si el puesto de trabajo no ha sido debidamente precisado, la estructura se debilitará"<sup>3</sup>.

---

Maurice Aumage

---

---

<sup>2</sup> Graeme, Salaman y Kenneth Thompson. *Control e ideología en las organizaciones*. México. Ed. Fondo de cultura económica. 1984. P. 70.

<sup>3</sup> Maurice, Aumage. *Práctica de la organización Administrativa*. Barcelona. Editores Técnicos Asociados. 1979. P. 77-79.

"Todas las organizaciones tienen que prever actividades constantes dirigidas hacia el alcance de las metas dadas. Las regularidades en actividades como la distribución de trabajo, la supervisión y la coordinación se desarrollan, semejantes regularidades constituyen la estructura de la organización, y el hecho de que estas actividades se puedan disponer de varias maneras significa que las organizaciones pueden tener estructuras distintas"<sup>4</sup>.

Pugh y Hickson

"La estructura organizacional está formada simplemente de aquellos aspectos del patrón de comportamiento en la organización, que son hasta cierto punto estables y que sólo cambian con lentitud"<sup>5</sup>.

James G. March y Herbert A. Simon

"Se puede considerar a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización"<sup>6</sup>.

Fremont E. Kast

---

<sup>4, 5, 6</sup> Kast, E. Fremont. *Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas*. Ed. McGraw-Hill. 1979. P. 220-221.

“Es la base fundamental de una organización en donde se establecen funciones, obligaciones en niveles jerárquicos.”

Lic. Sandra Luz González López

Derivado de los conceptos anteriores podemos resumir lo siguiente:

La estructura de la organización se crea para las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esa estructura se delega autoridad, se establecen las responsabilidades, y, en función de éstas, los distintos niveles jerárquicos.

## **2.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

La estructura de una organización se puede describir de acuerdo a una serie de características. Estas características no sólo describen la organización, sino también tienen repercusiones en la conducta de las personas, los grupos, y la propia organización. En una organización, nos preocupa su adaptabilidad, flexibilidad, crecimiento y desarrollo. Los gerentes deben diseñar los puestos, para lograr la conducta deseable en el trabajo y la motivación y satisfacción individuales, también deben diseñar una estructura mayor que pueda responder a las necesidades de esta. El diseño adecuado de la organización debe contener características tales que le permitan enfrentarse a las presiones económicas, políticas y sociales originadas por el cambio y el desarrollo.

La estructura se refiere a las relaciones relativamente fijas existentes entre los puestos en una organización. Las relaciones fijas resultan de los siguientes procesos de decisión:

1. La tarea se divide o especializa entre las personas de la organización. Este aspecto es la *división del trabajo*.
2. Los puestos se combinan y agrupan. Aspecto de la *departamentalización*.
3. Se debe determinar el tamaño adecuado de un grupo que estará bajo las órdenes de un supervisor. Este es el aspecto de la *esfera de control*.
4. Se distribuye la autoridad entre los puestos o grupos de puestos. Es el aspecto de la *delegación*.

La forma y las características de una estructura organizacional varían según los atributos de lo mencionado anteriormente. En el aspecto conceptual, cada uno de los cuatro puede variar a lo largo de un continuo, como se indica:

	ESPECIALIZACIÓN	
DIVISIÓN DEL TRABAJO	ALTA	BAJA
	BASE	
DEPARTAMENTALIZACIÓN	HOMOGENEA	HETEROGÉNEA
	NÚMERO	
ESFERA DE CONTROL	POCOS	MUCHOS
	DELEGACIÓN	
AUTORIDAD	CENTRALIZADA	DESCENTRALIZADA

En términos generales, las estructuras organizacionales tenderán a irse a un extremo o el otro a lo largo de cada continuo. Las estructuras que tienden a irse a la izquierda se caracterizan por cierto número de términos que incluyen formalista, estructurada, burocrática y mecanizada. Las estructuras que se inclinan hacia la derecha se denominan informales, no estructuradas, no burocráticas y orgánicas.

## **2.4 PRINCIPALES TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.**

La estructura de la organización no es permanente sino que cambia de acuerdo a las necesidades de cada empresa. En tal sentido, corresponde referirnos a todos aquellos aspectos que deben ser establecidos con particular atención, cuando sea necesario diseñar una estructura organizacional adecuada a las necesidades propias del sistema y del propio entorno. Así entonces se determinaran los factores concurrentes para el diseño estructural.

### **MECANISMOS DE COORDINACIÓN.**

- a) Ajuste mutuo
- b) Supervisión directa
- c) Standarización
  - 1. Del proceso
  - 2. Del producto
  - 3. De la habilidad técnica

LOS PARÁMETROS DE DISEÑO. Configuran nueve puntos que son la base de la estructura organizacional.

- a) **Especialización del trabajo**, a través de la división del trabajo.
- b) **Formalización del comportamiento** mediante la standarización del contenido del trabajo.
- c) **Entrenamiento e instrucción** con miras a una positiva participación en el subsistema de regulación del trabajo por standarización.
- d) **Unidad de agrupamiento**. Con la consideración de aspectos relacionados con supervisión directa, división administrativa de tareas, autoridad formal, regulación del trabajo por standarización, comunicación informal.
- e) **Unidad de tamaño**. Mediante la consideración de elementos tales como el gráfico de organización (organigrama), subsistema de comunicación informal, supervisión directa y ámbito del control.
- f) **Plancamiento y Control de Sistemas**. A través del logro de la standarización del producto y el ya mencionado subsistema de regulación del trabajo por standarización y sus modalidades.
- g) **Recursos de enlace**. El sistema de comunicación informal, el subsistema de "trenzadas y camarillas" y el subsistema de acuerdos para la decisión.
- h) **Descentralización vertical**. Que aplica la división administrativa del trabajo a través de la acción de plancamiento y se nutre del subsistema de coordinación a través de la supervisión (autoridad formal), del subsistema de regulación del trabajo por standarización, del subsistema de "trenzadas y camarillas" y del subsistema de acuerdos para la decisión.
- i) **Descentralización horizontal**. Con características similares al anterior, se mueve básicamente dentro del subsistema de comunicación informal apoyándose en el ajuste mutuo como base de coordinación.

## LAS VARIABLES CONTINGENTES.

a) **Edad y tamaño de la organización.** A mayor tamaño se requiere un mayor análisis y ajuste de los parámetros de diseño y los mecanismos de coordinación utilizados se van cambiando de supervisión directa con ajuste mutuo en el plano horizontal y vertical en las más pequeñas organizaciones, hacia sofisticados sistemas de standardización y cada vez una mayor aplicación del ajuste mutuo en el plano horizontal.

b) **Tecnología.** La aplicación sistemática del conocimiento permite la adaptación del mismo, al análisis de la última fracción de la tarea, que se desglosa en otras fracciones hasta llegar a la microfacción como unidad básica.. Cuanto más elaborado es el proceso, tanto más lejos se llevará la aplicación del conocimiento.

c) **Entorno o contexto.** Dimensiones del entorno siguiendo los lineamientos de Mintzberg:<sup>7</sup>

- \* **Estable a dinámico**, según el grado de previsibilidad de los acontecimientos.
- \* **Complejo a simple**, de acuerdo al grado de dificultad para captar el trabajo que se realice y en relación con la tecnología que se maneja.
- \* **Integrado o diversificado**, en relación con el grado de extensión de la clasificación de los clientes, productos y/o mercados.
- \* **Pacífico u hostil**, que juega con la resultante vinculada a las relaciones de la organización con sus competidores, con el gobierno, con los sindicatos y las demás instituciones relacionadas. A mayor hostilidad reduce el área de soluciones posibles y requiere una mayor velocidad de respuesta por parte de la organización

Se procederá a establecer pautas, que demuestran la injerencia del entorno, respecto de la formalización estructural.

- \* **Cuanto más dinámico es el entorno**, existe una mayor estructura orgánica.

---

<sup>7</sup> Juan Carlos Fresno. *Organización y Estructura*. Bogotá. Ediciones Macchi. 1985. P. 164-175.

\* **Cuanto más complejo es el entorno** hay una mayor descentralización de la estructura, por lo que, la tendencia es hacia la divisionalización (por producto, por regiones, por clientes, etc.)

\* **A mayor diversificación del mercado**, mayor propensión a la división en unidades de mercado. La diversificación crea divisionalización, en donde cada unidad de mercado requiere su propio "núcleo operativo" distintivo.

\* **Extrema hostilidad en su entorno**, lleva a la organización a centralizar temporalmente su estructura. En momentos de crisis, los grupos cambian su estructura y subsecuentemente cambian sus líderes.

d) **Elementos de poder.**

\* **A mayor control externo de la organización**, mayor centralización y formalización de sus estructura.

\* **Respecto de los requerimientos personales de sus miembros**, la estructura tiende a la excesiva centralización tanto en la dimensión vertical como en la horizontal.

\* **La moda vigente respecto de estructura organizacional y también de la propia vida cultural** determina la estructura formal, aunque ésta sea inapropiada.

#### LAS VARIABLES INTERMEDIAS

Estas conciernen al trabajo que se desarrolla en la organización.

\* **El grado de facilidad de comprensión del trabajo** y está influenciada por la complejidad del entorno y por el grado de sofisticación del sistema técnico de la organización.

\* **Al conocimiento técnico que la organización tiene del trabajo que debe hacer.**

\* **La diversidad del trabajo.**

\* **La velocidad de respuesta**, determina la velocidad con que la organización puede responder a su entorno.

Lo anterior es tan sólo una guía que puntualiza cada una de las partes a tener en cuenta para diseñar una estructura organizacional, que debe materializarse con conocimiento, experiencia y talento.

Renate Mayntz, sociólogo alemán expone una tipología de la estructura organizacional basada en la autoridad y toma de decisiones. En el ANEXO 5 se presentan dos pirámides, natural e invertida, que ilustran las estructuraciones de autoridad según la clasificación de Mayntz.

**ESTRUCTURA JERÁRQUICA.** Dice Mayntz<sup>8</sup> que en estas organizaciones la cabeza toma las decisiones, encaminadas directamente al objeto principal de la organización. "El jefe de una instancia intermedia posee autoridad delegada para tomar decisiones sobre la ejecución y sobre las actividades mediatas, pero está sometido a las instrucciones de la dirección suprema. Cuanto más abajo descendemos, tanto más predomina el obedecer sobre el mandar. Las actividades de ejecución son realizadas por los grupos de rango inferior.. El prototipo de una organización semejante lo constituye la empresa, la organización administrativa del gobierno, el ejército y la iglesia".

**ESTRUCTURA DEMOCRÁTICA.** Por sus principios toma decisiones en la base, por las mayorías, las cuales ordenan a un grupo de miembros elegidos por votación. Por lo tanto, la autoridad se delega de abajo hacia arriba. Mayntz dice:<sup>9</sup> "El hecho de que los puestos directivos vengan determinados por elección no basta para convertir en democrática una organización, pues puede ocurrir que los elegidos dispongan de un poder ilimitado de decisión y de mando..." Ejemplo de estas serían los partidos políticos, sindicatos y asociaciones.

**ESTRUCTURA POR AUTORIDAD TÉCNICA.** Mayntz<sup>10</sup> establece otra clasificación: la estructura por autoridad técnica, o sea que la gente actúa por sus conocimientos técnicos profesionales: por ejemplo, los hospitales y las universidades, donde los miembros tienen libertad de acción y la dirección no les puede fijar pautas de acción.

8,9,10 *Sergio, Hernandez y Rodríguez, J. Fundamentos de Administración, México. Ed. Interamericana, 1982. P. 200-201.*

**ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN.** Mayntz dice<sup>11</sup> que los aspectos más importantes de una organización radican en la estructura de autoridad y de comunicación, porque esta última es la manera de interactuar; es donde más interviene el elemento humano. Sin embargo, la comunicación está normada por la autoridad.

**ESTRUCTURA FORMAL.** Esta tiene organización tienen una estructura bien definida que puede describir sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad. La estructura también define los canales a través de los cuales circula la comunicación, estas son durables y están planeadas, tienen puestos especificados para cada miembro y debido a su énfasis en el orden son relativamente inflexibles. Algunos ejemplos son las grandes empresas, los gobiernos federales y estatales, las universidades.

**ESTRUCTURA INFORMAL, SOCIAL O PRIMARIA.** Son estructuras de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no han sido explicitadas. Estas surgen espontánea o implícitamente de las interacciones de las personas, sin implicar una coordinación racional para la consecución de objetivos comunes implícitos. Por ejemplo, la familia, el personal que trabaja en una organización realizando labores específicas, sin embargo, desean charlar entre sí, comer juntos, gastar bromas, etc.

Otros autores señalan cuatro tipos técnicos básicos para organizar una empresa:

**LINEAL O MILITAR.** La denominación "lineal" se debe al hecho de que, entre el superior y el subordinado, existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad. Esta consiste en concentrar la autoridad en una sola persona, ya sea propietario, gerente o director; de este modo, el jefe proyecta y distribuye el trabajo a los subalternos que deben ejecutarlo siguiendo las instrucciones dadas sin que esto excluya la ayuda o cooperación de los jefes

---

<sup>11</sup> Sorcio, Hernández y Rodríguez. *Fundamentos de Administración*, México. Ed. Interamericana. 1982. P. 201-202.

subalternos; por el contrario, la aprovecha dentro de un orden jerárquico en el cual el superior va delegando en el inmediato inferior atribuciones precisas, fuera de las cuales no debe actuar, la autoridad y responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo (concentración del mando).

**FUNCIONAL O DEPARTAMENTAL.** Su estructura organizacional aplica a cada tarea el principio de la división del trabajo y aprovecha las cualidades y aptitudes profesionales de cada uno de los individuos, es decir fomenta la especialización de las funciones. Cada uno de los empleados superiores tienen una participación proporcional en el mando, para lo cual se le otorgan facultades y se le asignan responsabilidades precisas (delegación del mando). A medida que la organización crece y se desarrolla, la empresa entra en el campo de la competencia y de la producción en bloque, aumenta considerablemente la necesidad de contar con órganos altamente especializados capaces de propiciar innovaciones rápidas y substanciales.

La departamentalización, consiste en la agrupación de funciones, la cual se puede lograr, de acuerdo al tipo de actividades que se desarrollan, los objetivos que persiguen cada una de ellas, así como la relación que existe entre una y otra.

Las formas de llevar a cabo la departamentalización son variadas, entre las más importantes se encuentran:

**Departamentalización funcional.** Es la agrupación de actividades similares, según el tipo de función que cada parte de la organización realiza.

**Departamentalización territorial.** Conocida también por áreas geográficas, aquí la división del trabajo se presenta por localidades.

**Departamentalización por procesos.** Se usa en empresas de producción cuyos procesos son laboriosos y complicados.

**Departamentalización por clientes.** Para ofrecer un mejor servicio de la empresa hacia los clientes, se asignan funciones según la importancia que dichos clientes tienen, o el giro de los mismos.

**Departamentalización por programa.** También conocida como organización matricial, la esencia de este tipo de departamentalización es la determinación y la definición de los programas, al efecto de cumplimentar un plan frente a un objetivo dado.

**Departamentalización mixta.** Aquí se combinan una o varias de las agrupaciones anteriores.

**DE LÍNEA Y ASESORÍA O PLAN MAYOR.** Esta estructura es el resultado de la combinación de los tipos de estructura lineal y estructura funcional buscando aumentar las ventajas de estos dos tipos y reducir sus desventajas. Cada trabajador rinde cuentas a un solo supervisor, con la variante de que existen especialistas con funciones de asesoría de la dirección en aspectos concretos y determinados, sin que ello implique que la autoridad se comparta, puesto que los asesores ayudan con sus consejos y no pueden dar órdenes, ya que éstas provienen de línea. Este sistema conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función y sólo busca recibir asesoramiento y servicio técnico de un cuerpo de especialistas. La estructura línea y asesoría se refiere a un patrón organizacional en el cual individuos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea en lo referente a algunas actividades.

**DE COMITÉS O CONSEJOS.** Este sistema sugiere que sean sometidas a un acuerdo todas las disposiciones que se pretenden dictar dentro de la organización. Estos acuerdos se generan por aquellos individuos que forman la dirección, la administración o la vigilancia de una empresa, por lo que estos grupos comparten la responsabilidad de las órdenes, ya que éstas se dictan conforme al acuerdo que se toma por mayoría de votos de sus miembros (responsabilidad compartida).

**ESTRUCTURA MATRICIAL.** Que implica la existencia de un jefe responsable de cada proyecto y un responsable funcional por cada área específica de competencia, todo con la coordinación operativa de un gerente de proyecto, bajo la autoridad indiscutible de la cabeza estratégica. Esta configuración estructural permite reunir de manera positiva a expertos de diferentes temas para que funcionen coordinadamente e interactúen cooperando dentro de un equipo que lleve a cabo determinados proyectos. Esta estructura es la que menos respeta el principio de unidad de mando, tergiversando a menudo el de homogeneidad operativa. El poder de la toma de decisiones es distribuido entre gerentes y no gerentes en todos los niveles de la jerarquía, de acuerdo con la naturaleza de las diferentes decisiones que deben tomarse.

## **2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS DISTINTAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

### **ESTRUCTURA LINEAL**

#### **VENTAJAS DE LA ESTRUCTURA LINEAL**

Las principales ventajas resultantes de la organización lineal son:

a) *Estructura simple y de fácil comprensión*: debido a la cantidad relativamente pequeña de cargos, en la cúspide sólo hay un cargo centralizador, y el subordinado sólo se relaciona formalmente con su superior. Las opciones de comunicación y de relaciones formales son mínimas, y por tanto, restringidas, simples y elementales;

b) *Delimitación nítida y clara de las responsabilidades* de los cargos involucrados y, en consecuencia, una jurisdicción notablemente precisa. Ningún cargo interviene en el área aledaña, de tal modo que las atribuciones y responsabilidades están claramente definidas y delimitadas;

c) *Facilidad de implantación*: la estructura lineal, al incrementar la unidad de mando, facilita el funcionamiento, el control y la disciplina. La mínima cantidad de relaciones formales, la estructura simple y la delimitación clara de las responsabilidades permiten superar cualquier dificultad en el funcionamiento de este tipo de estructura.

d) *Estabilidad considerable* que permite un mantenimiento tranquilo del funcionamiento de la organización, gracias a la centralización del control y de las decisiones, por un lado, y a la rígida disciplina garantizada por la unidad de mando.

e) *Es el tipo de estructura más indicado para pequeñas empresas*: tanto por su fácil manejo, como por la economía que su estructura simple puede proporcionar.

#### **DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN LINEAL**

Sin embargo, la estructura lineal presenta serias desventajas y limitaciones que pueden poner en peligro las ventajas anteriormente anotadas. Entre las principales están:

a) *La estabilidad y la constancia de las relaciones formales* pueden llevar a la rigidez y a la inflexibilidad, lo que dificulta la innovación y la adaptación de la organización a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna;

b) *La autocracia lineal, basada en la dirección única y directa*, puede volverse autocrática, y provocar rigidez en la disciplina, dificultando la cooperación y la iniciativa de las personas,

c) *La organización lineal enfatiza y exagera la función de jefatura y de mando, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo todo y saberlo todo. Los jefes se vuelven generalistas, portadores de todas las decisiones y órdenes que vienen de la cima de la organización y transmisores de todas las informaciones que vengan de la base de la organización, dentro de su área de actuación.*

d) *La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en ninguna cosa. Asume los asuntos principales de su área, como también los asuntos secundarios, y se enfrenta a una multiplicidad de obligaciones que difícilmente le permitirán alguna oportunidad de especialización.*

e) *A medida que la organización crece, la estructura lineal conduce inevitablemente a la congestión de las líneas formales de comunicación, en especial en los niveles altos de la organización, que centralizan fuertemente las decisiones y el control, ya que no utilizan asesoría auxiliar.*

f) *Las comunicaciones, por ser lineales, se vuelven indirectas, demoradas, sujetas a intermediarios y a distorsiones.*

## **ESTRUCTURA FUNCIONAL**

### **VENTAJAS DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL**

La organización funcional presenta ventajas muy interesantes, a saber:

a) *Proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos o cargos de la organización, lo cual permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función.*

b) *La especialización en todos los niveles, permite la mejor supervisión técnica posible, pues cada órgano o cargo responde ante "expertos" en su campo de especialización.*

c) *Desarrolla la comunicación directa, sin intermediarios, más rápida y menos sujeta a interferencias.*

d) *Separa las funciones de planeación y de control, de las funciones de ejecución. Cada órgano realiza su actividad específica, sin tener que seguir a los demás.*

## DESVENTAJAS DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL

La estructura funcional trae, sin embargo, innumerables y serias desventajas:

- a) *Dispersión y, por consiguiente, pérdida de autoridad de mando:* la sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional -relativa y dividida- origina una enorme dificultad a los órganos o cargos superiores para controlar el funcionamiento de los órganos o cargos inferiores.
- b) *Subordinación múltiple:* no siempre los órganos o cargos saben exactamente a quien recurrir para resolver determinados asuntos o problemas. Esto lleva a la pérdida de tiempo y a confusiones imprevisibles;
- c) *Tendencia a la competencia entre los especialistas:* como los diversos órganos o cargos son especializados en determinadas actividades, tienden a imponer su punto de vista y su enfoque a la organización en los problemas que surgen.
- d) *Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización:* la competencia, unida a la pérdida de visión de conjunto de la organización, puede llevar a divergencias y a multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos, creando tensiones y conflictos entre los especialistas.
- e) *Confusión en cuanto a los objetivos:* como la subordinación se da ante varios especialistas al mismo tiempo, puesto que la organización funcional exige la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quien informar de un problema.

## ESTRUCTURA LINEAL ASESORIA

### VENTAJAS DE LA ESTRUCTURA LÍNEA ASESORIA O STAFF

- a) *Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de autoridad única.* Los órganos de *staff* ejecutan servicios especializados, factor importantes en una era de inmensa especialización. La estructura línea-*staff* tiene la ventaja de ofrecer un área de asesoría y de prestación de servicios, con predominio de la estructura lineal, conservando el principio de la autoridad única del superior sobre sus subordinados directos.

b) *Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.* Los órganos de línea se responsabilizan por la ejecución de las actividades básicas de la organización (por ejemplo, producir y vender), mientras que los órganos de *staff* se responsabilizan por la ejecución de servicios especializados (financiar, comprar, dirigir recursos humanos, planear y controlar, etc.).

#### DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN LÍNEA-STAFF

a) *Possibilidad de conflictos entre la asesoría y los demás órganos y viceversa:* Como el asesor de *staff* no tiene autoridad lineal sobre los ejecutores, y como el gerente de línea no tiene ni preparación profesional para especializarse, los conflictos entre línea y *staff* se caracterizan por:

1. el asesor de *staff* es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el hombre de línea es un hombre en la práctica, promovido por la experiencia y por los conocimientos adquiridos directamente en el trabajo.
2. el asesor generalmente es de menor edad, con mejor formación escolar, pero con menor experiencia.
3. el personal de línea puede sentir que los asesores, con el fin de aumentar su prestigio y posición, quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad.
4. al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta. La situación es propicia para el conflicto porque, ante cualquier dificultad, el asesor puede asegurar que su plan falló por ineptitud del personal de línea en su ejecución, mientras este último puede argumentar que el plan era impracticable y teórico;
5. la asesoría representa costos elevados para la organización, en gastos operacionales y salarios de los especialistas, y siempre surge la preocupación del personal de línea en cuanto a los resultados financieros de la contribución del *staff* a las operaciones de la empresa.

Ese conflicto puede ser dañino cuando provoca acciones negativas o saboteadoras. Pero también puede ser muy útil para la organización, cuando estimula la competencia sana, el

deseo de cooperar, las acciones positivas, el intercambio de ideas y de experiencias diferentes.

b) *Dificultad en la obtención y el mantenimiento del equilibrio dinámico entre línea y staff*, el tipo de estructura línea-*staff* puede llevar a inevitables desequilibrios y distorsiones. Los especialistas de *staff*, al ofrecer voluntariamente su asesoría, tienden a imponer, de manera forzada, sus sugerencias y a intentar hacer valer sus ideas y puntos de vista, en detrimento del punto de vista de los órganos asesorados. Esta actitud puede conducir a un debilitamiento de la línea o a la llamada "línea dividida" de autoridad, tan peculiar en la organización de tipo funcional, lo cual puede ser perfectamente evitado si los especialistas tienen su campo de acción bien definido y delimitado. Sin embargo, si esa delimitación es muy rígida y exagerada, la organización línea-*staff* puede presentar bajo rendimiento en situaciones de emergencia, debilitando y restringiendo la acción del *staff*, conduciéndolo muchas veces, a una situación de pasividad y conformismo. En el primer caso, el *staff* se fortalece en detrimento de la línea; en el segundo, el *staff* se debilita en favor del fortalecimiento de aquélla. En realidad, es difícil de alcanzar y mantener una situación de equilibrio dinámico y de perfecta sincronización entre línea y el *staff*, de modo que ambos tengan un comportamiento cooperativo e integral.

## **ESTRUCTURA DE COMITÉS**

### **VENTAJAS DE LOS COMITÉS.**

Si se dosifica bien, la utilización de los comités puede dar excelentes resultados. Los comités pueden ser empleados ventajosamente en los casos siguientes:

- a) *toma de decisiones y juicios grupales.* El comité aporta variedad de enfoques, visión mucho más amplia del problema, intercambio de ideas y diversidad de opiniones que enriquecen las alternativas de solución;
- b) *coordinación.* El comité parece ser una de las mejores y más eficientes maneras de lograr coordinación y alcanzar los objetivos, principalmente cuando los planes por ejecutarse

involucran diferentes áreas, órganos y personas de la empresa, dentro de una situación conjunta;

c) *transmisión de información.* El comité se ha evidenciado como un medio eficiente para transmitir información a las partes interesadas, de manera simultánea, con economía de las artes afectadas pertenecen a varias áreas y órganos de la organización;

d) *restricciones a la delegación de autoridad.* La utilización de los comités puede ser consecuencia del miedo a delegar autoridad en una única persona.

e) *consolidación de autoridad.* Pueden surgir ciertos asuntos que exijan el ejercicio de un volumen amplio de autoridad, que ningún administrador de cierto nivel tiene individualmente. Esto se consigue a través del comité, que al dar flexibilidad necesaria a la organización, evita que la estructura organizacional sea constantemente modificada para atender los cambios de autoridad, necesarios para la realización de ciertas tareas.

#### DESVENTAJAS DE LOS COMITÉS

a) *pueden llevar a perder tiempo en la toma de decisiones.* Muchas veces el comité cae en la indecisión, pues el tiempo necesario para deliberar se gasta en otros aspectos y en los puntos de vista divergentes de los participantes.

b) *costo en tiempo y dinero.* Un comité cuenta con especialistas de diferentes áreas, cuya opinión exige argumentación, discusión, ponderación y explicación detallada.

c) *situación del administrador.* Por temor a delegar la autoridad centralizada en algunos ejecutivos, la organización puede recurrir a los comités. Pero pocas son las funciones administrativas susceptibles de ser desarrolladas adecuadamente a través de ellos. El liderazgo es asunto individual. El comité debilita y elimina la iniciativa de mando.

d) *consumen tiempo útil de numerosos participantes* y ocasionan pérdida de tiempo a quien no se interesa en algunos aspectos específicos del asunto en estudio,

e) *división de la responsabilidad.* El peligro de los comités es que sus miembros no tienen todos el mismo grado de responsabilidad que tendrían si se hubiese encargado cada uno de ellos de la misma tarea.

Ω *exigen un presidente o coordinador excepcionalmente eficiente, capaz de vencer la tendencia de algunos participantes a la intransigencia, y capaz de que el comité se vuelva inactivo debido a la ausencia de una coordinación adecuada.*

## **2.6 IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura es fundamental si se aspira a una organización eficaz. La estructura organizacional deberá especificar con suficiente claridad los resultados finales que se persiguen, el producto de cada actividad, las reglas que deben seguirse en cada actividad para lograr los resultados finales, medidas para determinar si los resultados finales se están obteniendo y si las reglas se están siguiendo.

Para crear una estructura organizacional que funcione con eficacia y que permita alcanzar los objetivos organizacionales se debe tomar en cuenta lo siguiente.<sup>12</sup>

Ω La estructura organizacional debe permitir la coordinación de las actividades necesarias para lograr objetivos organizacionales.

Ω La estructura organizacional debe aprovechar las formas de autoridad administrativa formalmente prescritas.

Ω La estructura organizacional debe reflejar el ambiente físico y social del organismo.

---

<sup>12</sup> *Joaquín, Rodríguez Valencia. Como elaborar y usar los manuales administrativos. México. Ed. Ecosa. 1996. P. 51.*

Ω La estructura organizacional debe contar con personal cuyas habilidades están interrelacionadas con las responsabilidades de su puesto.

## **2.7 BENEFICIOS DE CONTAR CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA**

No existen respuestas absolutas al diseño de estructuras organizacionales óptimas, y quizá la naturaleza de la vida social impida toda construcción técnica definitiva. Sin embargo, son claros los beneficios de contar con una estructura organizacional que se adapte a las necesidades de la organización, tales beneficios son:

Ω Ayuda a definir la responsabilidad y la autoridad al especificar que grupo hace determinado trabajo y la cadena de mando a los niveles de la de la jerarquía.

Ω Facilita la comunicación y el control al agrupar a los empleados que tienen obligaciones afines de trabajo.

Ω Mejora la probabilidad de que se tomen decisiones en el sitio donde se encuentra la información y la competencia.

Ω Permite dar diferente importancia a las tareas y asignarles un rango también diferente, al situarlos en diversos niveles de la jerarquía.

Otro factor de importancia que conduce a una estructura organizacional efectiva es el grado de centralización o descentralización. Estos términos describen el grado general de delegación que existe dentro de un organismo social.

**La centralización.** Relacionada con el problema de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y responsabilidad que éstas suponen, es decir, es la concentración del poder y la autoridad en los altos directivos de la organización. La organización con una estructura centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones. En lo referente a planeación y control de la organización debe haber centralización, de otro manera cada subordinado tendería a seguir sus propias inclinaciones y preferencias, sin tener en cuenta los intereses ajenos. Si se desea lograr objetivos comunes, la dirección debe centrarse en una sola persona. Ninguna estructura organizacional está centralizada o descentralizada por completo.

**La descentralización.** Es la dispersión del poder y la toma de decisiones a niveles de la organización sucesivamente más bajos. La descentralización permite más flexibilidad y una acción más rápida y permite a los niveles jerárquicos más bajos involucrarse activamente en el proceso de toma de decisiones. En una organización que adquiere cierto crecimiento, todas las decisiones no pueden ser entendidas o manejadas en un centro, dentro de un cerebro. La descentralización permite responder rápidamente a las condiciones de cada entorno local y estimula la motivación, que es un factor clave del trabajo gerencial.

Lo anterior no son más que posibilidades, si es que no se cuenta con la estructura organizacional adecuada. Las organizaciones jóvenes y en desarrollo están especialmente propensas a reestructurarse a menudo, hasta las más grandes corporaciones. La estructura organizacional es algo vivo que debe adaptarse a la realidad, día a día.

## CAPÍTULO 3

---

### *DELEGACIÓN DE FUNCIONES*

## 3.1 CONCEPTO DE DIVISIÓN DEL TRABAJO

El objetivo de una organización es alcanzar algún propósito que los individuos no pueden lograr por sí solos. Los grupos de dos o más personas, trabajando juntas en una forma participativa y coordinada pueden hacer más de lo que puede lograrse de manera independiente.

“La división del trabajo constituye la base de la organización; de hecho, es la razón de ser de la organización”.<sup>1</sup>

Luther Gulick

---

“Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo”.<sup>2</sup>

Joaquín Rodríguez Valencia

---

“... un problema de localización eficiente de actividades entre individuos y entre unidades organizativas. Cada vez que muchas personas trabajan juntas, sólo es posible obtener los mejores resultados por medio de la división del trabajo”.<sup>3</sup>

Simon y March

---

<sup>1,3</sup> Fresco, Juan Carlos. *ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA*. Bogotá. Ediciones Macchi. 1993. P. 97 y 100.

<sup>2</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, México. Ed. ECASA. 1996. P. 18.

"... la división del trabajo es la extensión por la cual las tareas necesarias son divididas y asignadas a diferentes individuos *especializados*".<sup>4</sup>

Gary Dessler

"Cuando las labores de un cargo alcanzan un volumen de tal magnitud, o cuando su naturaleza se vuelve tan heterogénea que no puede ser atendidas por un solo individuo, es necesario *dividir* dichas actividades y *asignarlas* a otras personas, a través del proceso de la *delegación de deberes*".<sup>5</sup>

W. Jiménez Castro

"División del trabajo consiste en la subdivisión de un grupo de labores, o de una sola de ellas, en unidades personales que constituyen los deberes del cargo y en asignar cada una de esas unidades a un empleado".<sup>6</sup>

Gardner y Moore

---

<sup>4,5,6</sup> Carlos Presto Juan. *Organización y Estructura*. Bogotá. Ediciones Macchi. 1998. P. 100.

Derivado de los conceptos anteriores podemos decir que:

La división del trabajo, significa para la organización la base para determinar las distintas actividades que se van a realizar, los deberes y las relaciones entre ellas. Esa división y asignación de actividades y tareas es el producto de dividir el trabajo total que va a realizar la organización, de acuerdo a sus objetivos.

### 3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO

En la práctica el trabajo lo podemos dividir de dos formas, vertical y horizontal.

La división del trabajo vertical, se basa en el establecimiento de líneas de autoridad y define los niveles que forman la estructura organizacional vertical. El trabajador solamente ejecuta su tarea y gana más control sobre su actividad. Además de establecer autoridad, la división del trabajo vertical facilita el flujo de comunicación dentro de la organización.

La división del trabajo horizontal. Se basa en la especialización del trabajo. La suposición básica que hace resaltar este tipo de división del trabajo es que al hacer cada trabajador su tarea especializada, se puede producir más trabajo con el mismo esfuerzo al incrementar la eficacia y la eficiencia ya que desarrolla la acción repetitiva en el trabajo, con el que facilita el aprendizaje, por cuanto centraliza la atención del trabajador.

La división del trabajo no es suficiente ni deseable en todas situaciones. Debe existir por lo menos dos requisitos básicos para ello, que son los siguientes:

1. **Un volumen de trabajo relativamente grande.** Se debe producir un volumen suficiente para permitir la especialización y también para mantener cada trabajador ocupado.

2. Una estabilidad en el volumen de trabajo, asistencia del trabajo, calidad de la materia prima, diseño del producto y tecnología de producción.

### 3.3 VENTAJAS DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO

Una decisión importante para el desarrollo de una estructura organizacional consiste en determinar qué tanta división de trabajo debe existir.

La consecuencia fundamental de la división del trabajo es la *especialización* que se define como "la habilidad o conocimiento que adquiere una persona, como consecuencia de su dedicación al cultivo de una rama de un determinado arte o ciencia".<sup>7</sup> A continuación se citan las principales ventajas de la especialización:

- \* Si un puesto incluye pocas tareas, es posible entrenar con facilidad al personal de reemplazo, en caso de despidos, transferencias, etc. El mínimo esfuerzo de entrenamiento da por resultado menor costo de la capacitación.
- \* Cuando un puesto sólo incluye un número limitado de tareas, el empleado se puede volver experto en el desempeño de estas tareas. Este elevado nivel de pericia mejora la calidad del producto.

<sup>7</sup> Carlos Preuss Juan. *Organización y Estructura*, Bogotá. Ediciones Alacchi, 1999. P. 100.

\* Los trabajadores no pierden tiempo al desplazarse de una tarea a otra. Puesto que tienen un trabajo determinado y un lugar en el cual realizarlo, no se pierde tiempo en cambiar de herramienta o de área.

\* Debido a que los trabajadores se concentran en ejecutar sólo su trabajo, tienden en forma natural a tratar de hacer su trabajo más fácil y más eficiente. Los trabajadores sólo necesitan saber cómo ejecutar su parte de la tarea en lugar de tener que conocer el proceso para todo el producto.

Gary Dessler<sup>6</sup> expresa que *división del trabajo y especialización son conceptos inseparables*. Afirma que las tareas pueden ser divididas en dos dimensiones.

a) **Ámbito de tarea** implica el número de operaciones horizontales que una persona ejecuta. Si el ámbito es muy estrecho entonces diremos que el trabajo de la persona es muy repetitivo. Cuando la estrechez transforma una tarea en una simple acción, el riesgo es la falta de motivación del operario, en razón de que la acción repetitiva produce aburrimiento con el consiguiente desgaste personal.

b) **Profundidad de tarea** separa primordialmente la ejecución del trabajo en sí mismo, de la acción administrativa que define fases tales como planteamiento, producción o realización e inspección. Si el trabajo es bajo en profundidad, es decir que el nivel de supervisión es muy estrecho, el trabajador tiene poca o ninguna autonomía respecto de poner en marcha su trabajo, qué herramienta usar, qué mantenimiento realizar y todo lo que signifique decidir o actuar por sí mismo.

---

<sup>6</sup> Carlos Fresno Juan, *Organización y Estructura*, Bogotá: Ediciones Marich, 1998. P. 101.

El grado de especialización es sinónimo de especificación de papeles y estructura de tarea. La estructura de tarea es el grado por el cual la tarea estimula y ejecuta reglas y los procedimientos son simples, repetitivos y no ambiguos.<sup>9</sup> Es la extensión por la cual la tarea es expresada paso a paso y, si es así, la extensión hasta donde puede ser hecha a través de los números de pasos, de acuerdo a un detallado juego de instrucciones de operación.

Otro aspecto importante de destacar es lo que Dessler llama "tarea enriquecida" que consiste en asignar al trabajador tareas tales como planeamiento del trabajo o inspección de resultados, las cuales previamente habían sido asignadas al supervisor, con lo cual se logran dos buenos resultados; por el primero, el trabajador siente mayor satisfacción en el trabajo y por el otro se resuelve el problema de comunicación y coordinación que requiere la especialización en general.

### 3.4 CONCEPTO DE FUNCIONES

Las funciones constituyen la acción innata de la organización; representan los fines esenciales y básicos que hay que realizar para que la organización tenga existencia y vigencia.

"Es un agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y armónica de las actividades afines".<sup>10</sup>

Joaquín Rodríguez Valencia

<sup>9</sup> Carlos Fresco Juan, *Organización y Estructura*, Bogotá, Ediciones Macchi, 1995, P. 102.

<sup>10</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, México, Ed. ECASA, 1996, P. 14.

"La importancia que cada función tiene para el éxito de la organización difiere según la tecnología de la producción"<sup>11</sup>

David R. Hampton

"Función es crear, planear, organizar, motivar, comunicar y controlar para alcanzar los objetivos de la organización. Estas se desempeñan tanto en las organizaciones formales como informales"<sup>12</sup>

Herbert G. Hicks

Hay por parte de la concepción de que toda organización cumple seis *funciones*, a saber:<sup>13</sup>

1. *Funciones técnicas*, relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la organización;
2. *Funciones comerciales*, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio;
3. *Funciones financieras*, relacionadas con la búsqueda y gerencias de capitales;
4. *Funciones de seguridad*, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas;
5. *Funciones contables*, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas;
6. *Funciones administrativas*, relacionadas con la integración, por parte de la dirección, de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

<sup>11</sup> David R. Hampton. *Administración*, México. Ed. McGraw-Hill, 1993. P. 306.

<sup>12</sup> Herbert G. Hicks. *Administración de organizaciones*, México. ed. Continental, 1982. P. 326-327.

<sup>13</sup> Chavesana Idalberto. Tomado de: *Introducción a la teoría general de la administración*, Colombia. Ed. McGraw-Hill, 1992. P. 79-80.

Las descripciones de funciones se formulan para dar:<sup>14</sup>

1. Una descripción de la estructura de la organización actual que refleje el alcance, los objetivos, la autoridad y la responsabilidad de cada puesto y las relaciones de esa función con otras, dentro de la organización.

2. Una guía para el desarrollo personal de cada miembro de la organización y para la evaluación de la actuación individual a la luz de los objetivos y estándares.

3. Una descripción concisa de cada función, que sea lo bastante clara para contestar las preguntas: ¿Quién hace el trabajo? ¿Cómo está relacionada una función con las otras? ¿Cómo, cuando y dónde se realizan las funciones?

Las funciones de un departamento están directamente relacionadas al tipo de organización que se trate, a su estructura, a sus necesidades y sus recursos disponibles.

La cantidad y la calidad de las funciones de una organización, determinan el grado de responsabilidad y de autoridad correspondiente. Es a través de las funciones como las organizaciones pueden alcanzar sus planes y objetivos.

### 3.5 ACTIVIDADES Y OBLIGACIONES

Es esencial delinear las actividades que deben ser realizadas por toda la organización para llevar a cabo las metas generales. Quizá sea ésta la más difícil de todas las tareas, pues se trata de determinar, en el peldaño más alto de la escala, cuáles son las actividades concretas que debe realizar un departamento o persona para que se puedan cumplir las funciones que, conjugadas, realizarían la misión de la organización.

---

<sup>14</sup> Ernest Dale. *Organización*, México, Editori Técnica, 1972. P. 295.

Se define a las *actividades*, así:

“Son la cantidad de trabajo específico que debe realizar una unidad o una persona para que se puedan realizar *funciones*”.<sup>15</sup>

Joaquín Rodríguez Valencia

“Conjunto de operaciones o tareas propias de una unidad o persona”.<sup>16</sup>

Pequeño Diccionario Larousse

“Conjunto de procesos distinguibles de quienes las llevan acabo. Es el trabajo efectuado”.<sup>17</sup>

David R. Hampton

Una vez especificadas las actividades, el primer paso del proceso analítico consiste en determinar cuál es la contribución de las distintas áreas de actividad al desempeño de tales actividades. La actividad asignada a determinado elemento puede consistir en una decisión; un análisis; una comunicación; una acción externa. La suma de estas actividades determinan las funciones individuales para cada combinación de actividades.

---

<sup>15</sup> Joaquín Rodríguez Valencia. *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, México. Ed. ECASA, 1996. P. 15.

<sup>16</sup> Pequeño Diccionario Larousse. Buenos Aires. Ed. Larousse, 1967. P.19.

<sup>17</sup> David R. Hampton. *Administración*, México. Ed. McGraw-Hill, 1990. P. 504.

Con frecuencia es difícil definir el producto de una actividad o la contribución de ese producto a las metas globales de la organización, sin embargo la disciplina que significa someter a un tal examen a la organización puede contribuir notablemente a mejorar las estructuras organizacionales para el logro efectivo de los propósitos globales. Y si esto no puede hacerse, la organización podrá verse en dificultades para sobrevivir y desarrollarse.

Por ejemplo, una de las actividades de compras implica el abastecimiento de materiales en plazos y lugares determinados. Las funciones describen la relativa prioridad o importancia que deberá darse a los factores tiempo, precio y calidad, así como los costos que deberán atribuirse a la tarea de compras y los medios para presupuestar dichos costos. La especificación de las funciones permite desarrollar *reglas de decisión* que concuerden con ellas.

Las actividades de un puesto se expresan y se especifican en forma de obligaciones. Las personas que ocupan una unidad orgánica están obligados a efectuar esas tareas, condicionadas por esos deberes.

Las *obligaciones* se definen así:

“Son las actividades que tiene que realizar un individuo debido al puesto que ocupa en la organización”.<sup>18</sup>

Joaquín Rodríguez Valencia

---

<sup>18</sup> Joaquín Rodríguez Valencia. *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, México. El. ECASA. 1996. P. 15.

"La obligación de rendir cuentas se refiere al hecho de que toda persona a quien se otorga autoridad... debe reconocer que el ejecutivo inmediato superior juzgará la calidad de su desempeño".<sup>19</sup>

Dalton E. McFarland

"Todo miembro de la organización está obligado a dar cuenta a su superior de lo bien que ha ejercido su responsabilidad y ha usado la autoridad que le fue delegada".<sup>20</sup>

Davis y Filley

Las obligaciones recaen sobre el subordinado para obedecer las órdenes e instrucciones. De ahí que la ejecución de un conjunto de actividades, labores y trabajos sean la realización coordinada, de las tareas y consecuentemente de las funciones.

### **3.6 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD**

Autoridad es el poder de mandar a otros para que ejecuten o dejen de ejecutar algo, según lo considere adecuado el poseedor de esa autoridad, de manera que se alcancen los objetivos de la organización. La autoridad es el fundamento de la responsabilidad, por ello es necesario delimitarla explícitamente en la organización. El derecho de mando disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica.

---

<sup>19, 20</sup> *Herbet, G. Hicks. Administración de organizaciones, México, Df. Continental. 1982. P. 526.*

"A medida que se asciende en la cadena de mando hacia lo alto de la estructura organizacional, el área de autoridad se amplía de manera gradual en cada escalón".<sup>21</sup>

La autoridad condiciona las acciones y el comportamiento de todo miembro de la organización y une las varias unidades organizacionales.

"Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de exigir obediencia".<sup>22</sup>

Henry Fayol

"La autoridad es el derecho oficial y legal de ordenar acción por otros y de hacerla cumplir".<sup>23</sup>

Terry George

"Crédito y fe que se da a una persona. Poder legítimo".<sup>24</sup>

Pequeño Diccionario Larousse

---

<sup>21</sup> Chivavenato Malberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia. Ed. McGraw-Hill. 1995. P. 279-280.

<sup>22</sup> Henry Fayol. Tomado de: *Introducción a la Teoría general de la administración*. Colombia. Ed. McGraw-Hill. 1995. P. 280.

<sup>23</sup> Terry, George. *Principios de Administración*. México. Ed. C.E.C.S.A. 1988. P. 279.

<sup>24</sup> *Pequeño Diccionario Larousse*. Buenos Aires. Ed. Larousse. 1967. P.117.

Para los autores clásicos, las responsabilidades provienen de la relación superior-subordinado y el hecho de que alguien tenga autoridad para exigir que otras personas ejecuten determinadas tareas. Es la relación contractual mediante la cual el subordinado se compromete a prestar determinados servicios a cambio de una compensación monetaria o de otras formas de retribución.

Existen límites específicos para la autoridad, ninguno, ni siquiera un gerente puede decidir y obligar una actividad que está más allá de su capacidad, sea ésta mental o física, para que la ejecute un subordinado. La autoridad también debe estar de acuerdo con los planes aceptados de la organización. No se puede ignorar un objetivo ni modificar una política sólo porque un gerente dice que de haga así.

Para el gerente hay muchas limitaciones de tipo social respecto al uso de la autoridad. Las actividades que se ordenen deben estar acordes con las convicciones, códigos, creencias y hábitos fundamentales del grupo; de lo contrario, la facultad efectiva de quien ejerce la autoridad estará limitada. Estas limitaciones sociales sobre la autoridad se encuentran tanto dentro como fuera de una organización.

## **TIPOS DE AUTORIDAD**

La autoridad se ha clasificado en cuatro tipos. Dos de índole jurídica que son la autoridad formal y la autoridad operativa, los cuales forman la autoridad propiamente dicha; y otros dos de índole moral que son la autoridad personal, los cuales dan el prestigio, los conocimientos, etc. En el siguiente cuadro se ejemplifica lo anterior:

## AUTORIDAD

<b>JURÍDICA</b> se impone por obligación	<b>MORAL</b> se impone por convencimiento
• Formal <ul style="list-style-type: none"><li>- Lineal</li><li>- Funcional</li></ul>	• Técnica
• Operativa	• Profesional

**AUTORIDAD FORMAL.** Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otra persona. La autoridad formal constituye necesariamente una cadena que, en último término, descansa en la persona (física o moral) de quien deriva toda la autoridad de la organización; cualquier rompimiento de esa cadena, haría nulo el ejercicio de dicha autoridad. La autoridad formal puede ser a la vez de dos tipos: autoridad lineal, o funcional, según que se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente por un jefe, o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.

**AUTORIDAD OPERATIVA** Es aquella que no ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones. Este tipo de autoridad se ejerce sobre actos, y no sobre personas, al contrario de lo que pasa en la autoridad formal, la que directamente recae sobre personas, aunque el resultado de su ejercicio sea la realización de ciertos actos.

**AUTORIDAD TÉCNICA.** Es aquella que se tiene a causa del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia. Esta autoridad se basa en la aceptación y convencimiento de lo dicho.

**AUTORIDAD PERSONAL.** Es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc., que los hacen adquirir un ascendente indiscutible sobre los demás, aún sin haber recibido autoridad formal.

La autoridad formal y operativa necesitan fortalecerse y complementarse con la autoridad técnica y personal. Cuando se comunican la autoridad técnica y personal pero se carece de conocimientos o personalidad de jefe, se va perdiendo gradualmente la autoridad formal u operativa. Muchas veces esa falta de conocimientos da lugar a una lucha entre los subordinados por alcanzar cierto predominio para alcanzar a ser jefe no designado.

La responsabilidad es un concepto muy importante en la organización.

“Responsabilidad es la obligación de un individuo para cumplir con las actividades asignadas con lo mejor de su habilidad”.<sup>25</sup>

Ibidem

“Responsabilidad es la obligación de responder de la ejecución de los deberes asignados”.<sup>26</sup>

Joaquín Rodríguez Valencia

“Responsabilidad significa capacidad de responder, de dar cuenta nuestros actos. La conducta irresponsable es conducta inmadura. Asumir una responsabilidad es indicio de madurez”.<sup>27</sup>

William J. Bennett

---

<sup>25</sup> *IBIDEM*, P. 15.

<sup>26</sup> Joaquín Rodríguez Valencia. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, México, Ed. ECASA, 1996. P.16.

<sup>27</sup> William J. Bennett. Tomado de *Veritas*, CCPM, Año XII No 1506, 1º feb. 1997.

La responsabilidad tiene un carácter personal; por lo tanto, ésta no se puede delegar. La responsabilidad puede ser continua o puede terminar con el cumplimiento de una sola acción. Es lo que se espera que uno haga en el desempeño de su trabajo específico. Algunos gerentes consideran la responsabilidad como compuesta de dos partes o fases. Una es la obligación de llevar a cabo las actividades asignadas para lograr los resultados, y la otra es informar a un superior sobre el grado de éxito logrado al terminar el trabajo asignado. Para ejemplificar lo anterior citamos lo siguiente: un gerente de auditoría interna, es responsable de que se cumplan las tareas de su departamento y las funciones. No obstante, él por sí mismo no puede realizar éstas y aquéllas, en consecuencia, delega la autoridad necesaria a cada supervisor para que éste cumpla con sus respectivas responsabilidades.

La esencia de la responsabilidad es la obligación, es decir, la obligación de emplear la autoridad para exigir que se ejecuten las tareas.

Las responsabilidades se identifican en los manuales de organización. Estas se deben definir, hasta donde sea posible, por escrito; los propios directivos deben contribuir a ello comenzando por formular sus propias responsabilidades. De esta manera contribuyen a mantener la jerarquía, la autoridad, la disciplina. Asimismo, se identifican con la organización y con la naturaleza de las responsabilidades que les han sido asignadas.

## **RELACIÓN ENTRE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

La autoridad emana del superior hacia el subordinado, cuando se trata de una asignación de deberes, mientras que la responsabilidad es la obligación del subordinado de realizar tales deberes. Por consiguiente, se dice que la responsabilidad se delega a los subordinados, aunque en realidad lo que se delegue sea la autoridad y no la responsabilidad.

La responsabilidad se relaciona con el flujo de autoridad y obligaciones, y el subordinado tiene la obligación de realizar su responsabilidad y ejercer la autoridad en los términos de las políticas fijadas.

La autoridad y la responsabilidad son dos conceptos que están muy relacionados entre sí. La autoridad sin responsabilidad carece del propósito o justificación final para llevarse a cabo; de la misma manera, la responsabilidad sin autoridad no tiene ningún sentido.

La responsabilidad existe cuando una persona con autoridad acepta la obligación de desempeñar un trabajo y principia a utilizar sus autoridad.

### 3.7 ORIGEN DE LAS REGLAS DE DECISIÓN

Las reglas explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo bajo un determinado conjunto de circunstancias. Las reglas reflejan los valores de la organización y enseñan los métodos y exigencias. Con ellas se pretende encauzar el comportamiento para alcanzar las metas de la organización.

Se crea la necesidad de decidir cuando el hombre tiene una serie de alternativas para solucionar un problema o lograr algún objetivo determinado.

*Decisión se define así:*

“Determinación o acuerdo que se toma en una cosa dudosa”.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> *Gran Diccionario Enciclopédico Selecciones del Reader's Digest. Tomo IV. P. 1062.*

"Firmeza de carácter, entereza, energía".<sup>28</sup>

"Determinación, resolución que se da o se toma en una cosa dudosa".<sup>29</sup>

La decisión consiste en elegir entre varias alternativas la que se juzgue más adecuada para alcanzar un objetivo; ésta es un factor común en todos los puestos, cualquiera que sea el nivel jerárquico que ocupe y el tipo de función que desempeñe.

Las decisiones pueden ser clasificadas por su finalidad en:

- **Decisiones estratégicas.** Estas sirven para fijar objetivos de un problema y determinar con qué medios se cuenta para solucionarlo.
- **Decisiones tácticas.** Estas decisiones indican cómo utilizar dichos medios.
- **Decisiones logísticas.** Es la disposición del medio.
- **Decisiones ejecutivas.** Estas decisiones sirven para realizar o ejecutar dicho medio.

Los tipos de decisión que se presentan son :

**Las decisiones programadas** son apropiadas para problemas estructurados y decisiones de rutina. Estas clases de decisiones las toman especialmente los gerentes de niveles inferiores y los no gerentes.

**Las decisiones no programadas** se usan en problemas no estructurados y decisiones no rutinarias y las toman principalmente los gerentes de niveles más altos.

Los factores que determinan la importancia de una decisión son el tamaño del compromiso, la flexibilidad e inflexibilidad de los planes, la certeza o incertidumbre de las metas y premisas, el grado hasta el cual se pueden medir las variables y la repercusión sobre las personas.

---

<sup>28</sup> *IBÍDEM.* P. 1

<sup>29</sup> *Diccionario Enciclopédico BRUGUERA*

Los elementos que intervienen en la decisión son:

1. **Voluntad.** Es producto del pensamiento humano, por lo cual sólo éste puede decidir.
2. **Objetivo.** Para poder decidir debe existir un objetivo o meta por alcanzar sea éste a corto plazo, siempre y cuando sea posible de realizar.
3. **Alternativas.** Para poder decidir deben existir varias alternativas, pues si sólo existe una no hay tal decisión.

La base de estos elementos consiste en tres principios:

1. **Principio de definición.** Es cuando se puede decidir acertadamente después de definir el problema que lo provocó.
2. **Principio de antecedentes.** Se debe tomar en cuenta los antecedentes que provocaron el problema en forma lógica.
3. **Principio de identidad.** Dice que los hechos pueden parecer diferentes según el punto de vista y el momento en que se han observado.

También se puede decidir en base a elementos llamados subjetivos, que son:

- **La experiencia.** Es la base de conocimientos para tomar decisiones, ya que si se tiene un problema similar con uno del pasado, se tomarán las alternativas que conlleven a mejor decisión.
- **La información.** Es una base objetiva para decidir, ya que se toman en cuenta hechos verídicos fundándose decisiones consideradas ciertas y sólidas. Dependiendo de la interpretación que se le de a los hechos se obtendrá el éxito de la decisión.
- **La intuición.** Es la percepción previa de una decisión ante una corazonada, se dice que ésta sólo debe ser utilizada ante problemas superficiales y no a problemas de importancia.
- **La autoridad.** Es la facultad de tomar decisiones y hacer que se cumplan, se debe evitar la arbitrariedad fundamentando dicha decisión.

Por tal motivo, el análisis de las estructuras organizacionales exige un estudio de la generación de reglas de decisión, como algo distinto del estudio de las reglas en sí.

Las reglas de decisión que deben servir como directrices en situaciones futuras al formularlas, conviene preguntarse: “¿Qué deberíamos hacer en una situación de este tipo?”, y también, “¿Cómo convendría estructurar esta organización, de modo que reaccione efectivamente incluso a situaciones que por el momento no podamos describir sólo vagamente?”. Los mecanismos para la generación de reglas de decisión suelen dar forma a cuestiones que la gente aprende por medio de la experiencia. Para lograr efectos permanentes, es necesario integrarlos en la estructura organizacional.

Un análisis adecuado de la estructura organizacional determinará tanto “lo que es” como “lo que podría ser” en la actividad generadora de reglas de decisión. Y una vez que tales reglas sean generadas, deberán ser comunicadas.

## **CAPÍTULO 4**

---

---

### ***LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO ESENCIAL EN LA COORDINACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS***

## 4.1 ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es el proceso vital mediante el cual un organismo establece una relación funcional consigo y con el medio. Realiza su propia integración de estructuras y funciones, de acuerdo con las influencias, estímulos y condicionantes que recibe del exterior, en permanente intercambio de informaciones y conductas.

El hombre se distingue de los demás seres, por su capacidad para significar su experiencia y representarse la realidad mediante el uso de los símbolos: signos, gestos o ademanes convencionales y arbitrarios. Significado es el producto del aprendizaje, es el juego de respuestas que el individuo aprende a dar a los estímulos del exterior, y que sólo puede emplear para comunicarse con otros, en la medida en que sea paralela a la de sus interlocutores.

El individuo sólo aprende a comunicarse cuando puede iniciar un símbolo al que responda del mismo modo que responderán los otros. La comunicación humana se realiza gracias al isomorfismo, o sea, a una cierta identidad de las respuestas que en significados aprendan a dar individuos separados y distintos, hacia un símbolo determinado. Símbolo es el que provoca la misma serie de respuestas internas (significados) de parte de quien lo emite, como de su receptor. Es a través de él, como el hombre aprende a manipular significados dentro de sí (pensar) y a intercambiarlos (comunicación interpersonal o intersocial).

El proceso de interacción simbólica nos permite saber, al través de la naturaleza y estructura del lenguaje empleados, los hábitos simbólicos y los símbolos empleados por una persona: datos clave de su organización social, su formación personal, etc., producto de los intercambios comunicacionales que ha sufrido.

Sin el manejo de los símbolos no habría podido el hombre desarrollar sociedad, cultura, civilización; precisar y expresar las normas del grupo, ejercer el control social, definir roles, confirmar expectativas, coordinar esfuerzos, mantener el cuerpo social, en suma.

Sin el manejo de los símbolos, el hombre tampoco habría podido manipular significados, definir pensamientos y creencias sobre sí mismo, ponderar problemas, matizar emociones, precisar principios, mirar en retrospectiva, ni tener pensamiento anticipatorio, visión prospectiva, programación del futuro, ni realizar otros actos humanos que suponemos tan simples.

Para el hombre, la comunicación se inicia como un proceso de toma de conciencia, esto es, autoidentificación y desarrollo interno, crecimiento hacia dentro; a la vez que de equilibrio en los diversos niveles - biológico, emocional, volitivo, de ideación-; estrategia de adaptación y dominio frente al medio ambiente, mismo que percibe por la vía sensorial y transforma con sus capacidades mental y operacional de respuesta en conductas subjetivas u objetivas, que a su vez modifican, perfeccionan o destruyen el medio exterior, según sus necesidades de supervivencia.

La comunicación no es sólo la esencia misma de la existencia individual y social conscientes, sino también de la continuidad e integración de la especie y de los conocimientos, adquirida por ésta a través del tiempo, y re-evaluados de continuo.

Es el elemento sustancial de la formación de las generaciones nuevas que advienen al cuerpo social y obtienen de sí y del grupo, de sus mayores, la educación, la capacitación y transmisión de conocimientos en sistemas cada día más complejos y ampliados, cada día más indispensables para garantizar y favorecer la supervivencia.

La comunicación, permite y motiva la participación del hombre aislado en las labores comunes de la especie; sugiere, insinúa, persuade, estimula, cataliza el desarrollo de las habilidades

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

personales y orienta, dirige, canaliza, su aplicación en bien del grupo. En todo organismo existe un impulso vital e indispensable de comunicación, que le permite satisfacer sus "estados de necesidad", o sea, sus motivaciones físicas o psíquicas, a fin de mantener su equilibrio vital, su existencia misma.

La meta genérica de todo proceso de comunicación humana, es transformar el medio ambiente, determinar nuestra circunstancia personal, participar en las decisiones que afectan al mundo en que vivimos. Mediante el proceso de la comunicación se amplía el horizonte de nuestras vidas, al hacernos conscientes de las diversas condiciones de otras vidas, países y sociedades, cuyas problemáticas, al enriquecer la nuestra, nos elevan por encima de las naturales limitaciones individuales, al estadio de la solidaridad humana y de la participación social en todos los órdenes: familiar, local, organizacional, nacional y universal.

La revolución tecnológica ha posibilitado y hecho patente el preponderante rol de la comunicación en toda la vida social organizada: al desarrollar las técnicas y medios de comunicación masiva. Tales técnicas son entre otras la publicidad, las relaciones públicas y la propaganda, respectivamente dirigidas a la función de ventas y estimulación del consumo, la creación de imágenes institucionales favorables, y la inducción de actitudes y acciones políticas e ideológicas.

Cada una de dichas técnicas, en su área y su momento, cumple labor de vital importancia para el desempeño más armoniosos o acelerado de las organizaciones

En el ámbito organizacional, el desarrollo de la comunicación no ha sido simultáneo al avance y la complejidad de las organizaciones, este último dificulta, hoy en día, los procesos de comunicación dentro de las mismas, a pesar de que tales procesos resultan de vital importancia para la consecución de objetivos.

## 4.2 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

La palabra comunicación se deriva del latín *communis*, que significa común. Comunicación es acción y efecto de hacer a otro, participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer.

A continuación mencionaremos algunas definiciones de reconocidos autores:

“La comunicación es un proceso por virtud del cuál nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros”.<sup>1</sup>

Agustín Reyes Ponce

---

“El proceso mediante el cuál se transmiten significados de una persona a otra”.<sup>2</sup>

Wriglet

---

“La transmisión de la información, ideas, emociones y habilidades por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas, etc.”<sup>3</sup>

Berelson y Steiner

---

<sup>1</sup> Reyes Ponce, Agustín. *Administración de empresas*. México. 1986. P. 312.

<sup>2,3</sup> Ortiz Gil, Carlos. *La comunicación*. México. 1971.

“Es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción”.<sup>4</sup>

---

Arias Galicia

“La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es un puente de significado entre los hombres que les permite compartir lo que sienten y conocen”.<sup>5</sup>

---

Keith, Davis y John W. Newstrom

“Comunicación consiste en transmitir una información a alguien que pasa entonces a compartirla. Para que haya comunicación es necesario que el destinatario de la información, la reciba y la comprenda. La información simplemente transmitida, pero que no tiene destinatario, no puede considerarse una comunicación. Comunicar significa hacer común a una o más personas una determinada información”.<sup>6</sup>

---

Chiavenato Idalberto

---

<sup>4</sup> Arias Galicia, Fernando. *Administración de recursos humanos México*. 1988. P. 386.

<sup>5</sup> Keith, Davis y John W. Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*, P. 82.

<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, México. El McGraw-Hill. 1992. P.539.

"Una buena comunicación es el intercambio de pensamiento, o de información, para lograr confianza y entendimiento mutuos o buenas relaciones humanas".<sup>7</sup>

American Society of Training Directors

"Es el intercambio de hechos, ideas, opiniones o emociones entre dos o más personas".<sup>8</sup>

Newman y Summer

"Es el intercambio por medio de palabras, cartas, símbolos o mensajes, también es la manera por la cual el miembro de una organización comparte con otros significado y comprensión".<sup>9</sup>

Bellows y Odiorne

"Es el proceso mediante el cual se intercambian ideas, pensamientos, sentimientos, costumbres, etc. a través de un emisor, mensaje, receptor y donde no puede faltar la retroalimentación".

Lic. Sandra Luz González López

---

<sup>7,8,9</sup> Koontz, Harold. *Curso de administración moderna*. México. Ed. McGraw-Hill. 1979. P. 682.

Derivado de los conceptos anteriores tenemos que:

Comunicación es un proceso mediante el cual transmitimos e intercambiamos conocimientos, ideas, habilidades, actitudes, sentimientos o pensamientos y de igual forma recibimos respuesta a estos estímulos, logrando de esta manera una comprensión mutua.

### 4.3 CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN

Las principales características de la comunicación son:

⊕ **LA COMUNICACIÓN DEBE SER CLARA;** los emisores deben tener claro en su mente que desean comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos en la comunicación es clarificar el propósito del mensaje y elaborar un plan para alcanzar el fin deseado. Es necesario planear el contexto de lo que se va a transmitir para revisar que en verdad lo que se va a comunicar se entienda. La planeación de la comunicación no debe hacerse en el vacío. Más bien, hay que consultar a los demás y alentarlos a participar: reunir los hechos, analizar el mensaje y seleccionar el medio apropiado. Por ejemplo, es posible pedir a un colega que lea un memorándum importante antes de que sea distribuido en toda la organización. El contenido del mensaje debe ajustarse al nivel del conocimiento de los receptores y al clima organizacional. El que escucha debe percibir el mensaje con una claridad plena y esto depende de la capacidad que se tenga para expresar ideas, por parte del emisor.

⊕ **PRECISA;** cada asunto debe ser explicado con sencillez, usando el mismo lenguaje y tratado por separado, se debe procurar que siempre que se explique una cosa no se involucre con otros temas en una misma plática o sesión, ya que lo único que se logrará es confundir la mente de quien nos escucha al pretender asimilar varios asuntos a la vez.

Ilustrar con un ejemplo explicado; siempre que se habla de algo se debe recalcar con un ejemplo. Los ejemplos transmiten ideas con mayor efecto y claridad, al no proporcionar un ejemplo, el que escucha carece de algo gráfico que le ayude a recordar lo que escuchó.

© **VERAZ**, la comunicación debe ser franca, sincera para que el emisor logre que el receptor obtenga los resultados deseados. La buena comunicación se efectúa cuando la comprensión del receptor coincide con el significado que el emisor desea transmitirle. En la buena comunicación, la comprensión es la meta que se alcanza. La información verídica y pertinente mejora la toma de decisiones y otras clases de actividades de los individuos.

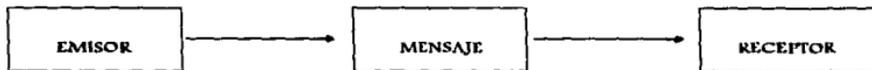
© **OPORTUNA**. La comunicación debe de proporcionarse de forma conveniente. El sistema de comunicación suministra información a todas las unidades (departamentos, personal) de la organización; sin la información necesaria, los individuos y departamentos de la organización funcionan mal, lo cual puede ocasionar una especie de "ineficiencia terminal" para ellos y la organización en su conjunto. La comunicación en las organizaciones debería de dar a los departamentos y a los empleados la información y conocimientos que les permitan realizar bien sus tareas y los motiven para ello. Esta meta general se divide en submetas que reflejan las necesidades de información para diferentes aspectos del desempeño. Todos los empleados, entre ellos los gerentes, requieren de información apropiada para la coordinación técnica y los aspectos motivacionales y actitudinales de sus trabajos.

## 4.4 EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

La comunicación efectiva es el resultado de un entendimiento común entre el comunicador y el receptor. El proceso de comunicación se define como la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes, los cuales pueden ser verbales o no verbales.

Wilbur Schramm, se refiere a la comunicación así: "Hoy nosotros definimos comunicación diciendo simplemente que es el compartir una orientación con respecto a un conjunto informacional de signos".<sup>10</sup>

Para que se dé este proceso de compartir información, reduciendo la incertidumbre, en el esquema más simplificado de la comunicación, deberá contemplarse por lo menos:



El mensaje está en determinada etapa del proceso, separado del emisor y del receptor. Y el mensaje consiste en una señal o conjunto de señales organizadas y emitidas que el receptor interpretará. La interpretación para el receptor puede tener un significado más o menos similar o más o menos diferente que para el emisor.

<sup>10</sup> J. Antoni Pholl. *Comunicación e información*. México. Ed. Trillas. 1991. P. 28.

Para Schramm "uno de los principios básicos pueden tener solamente el significado que la experiencia del individuo le permita leer en ellos".<sup>11</sup> ya que sólo podremos interpretar un mensaje dependiendo de los signos que conocemos y de los significados que hemos aprendido a atribuirles. Para Schramm esto constituye un "marco de referencia" y en función a él es como puede comunicarse un sujeto o una colectividad. En la medida en que el "marco de referencia" de dos colectividades sea diferente, aumentará la dificultad de comunicarse o de compartir un conjunto informacional.

Pero la interpretación del mensaje se complica aún más, ya que hay diferentes tipos de significados. Uno *denotativo*, que es común, como la palabra árbol, mesa, etc., tienen significados señalados por el diccionario; pero también existen significados *connotativos*, de contenido emocional. Así, para todos la estrella de David puede representar al pueblo hebreo, pero para un judío connotará algo más.

Además, para Schramm el mensaje tendrá un significado *manifiesto* y un *significado latente*. Cuando se nos transmite el tono de la voz, el gesto, el estilo literario, nos dicen tanto o más del contenido que el mensaje mismo. Así, un "buenas tardes", con el ceño malencarado y en tono agresivo, puede transmitirnos un mensaje distinto al solo contenido de las palabras.

Al mismo tiempo un mensaje puede tener varios mensajes *paralelos*. En un escrito o en una película, las diferencias de colores, de composición de las imágenes, nos dicen algo más que las palabras que se escriben o se dicen.

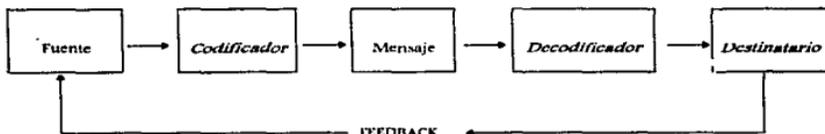
---

<sup>11</sup> J. Antoni Paoli. *Comunicación e información*. México. E.J. Trillas. 1991. P. 28.

Este conjunto de mensajes paralelos nos habla de que en el mismo comunicado existen diversos canales de transmisión y en cada medio de comunicación, ya sea interpersonal o masiva, existe diversidad de canales, por lo cual la comunicación se convierte en algo complejo y las posibilidades analíticas de cada uno de estos factores se hacen muy grandes.

Los individuos que reciben un mensaje lo relacionarán con grupos sociales a los que están adscritos; y considerarán negativo o positivo, aceptable o condenable, el mensaje, según ayude o no al buen funcionamiento de su o sus *grupos de referencia*.

Schannon y Weaver<sup>12</sup> complican más el esquema añadiendo tres nuevos elementos:

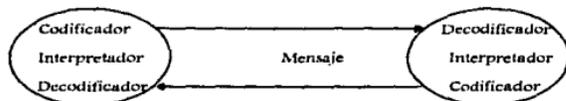


Aquí los nuevos elementos nos dan una categoría para construir el mensaje, otra para entender el mensaje por parte del destinatario y una respuesta del destinatario a la fuente.

---

<sup>12</sup> J. Antoni Paoli, *Comunicación e información*. México. Ed. Trillas. 1991. P. 50.

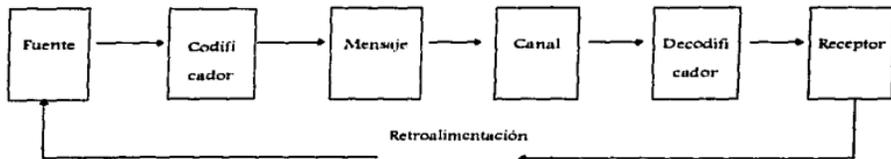
Osgood<sup>13</sup> ha elaborado un esquema, considerando a los dos polos como emisor receptor al mismo tiempo:



Este diagrama nos sirve para esquematizar un proceso de relación interpersonal, aunque en principio podría ser aplicable a otros modos de comunicación.

El *feedback*, mensaje de retorno o retroalimentación, no sólo puede partir del que lo recibe. El mensaje mismo puede ser fuente de retroalimentación. Un escritor, al corregir su novela, encuentra elementos, según su criterio, para decir mejor las cosas.

Falta agregar los problemas de canal por el cual se envía un mensaje, con el cual se tienen nuevos esquemas:



<sup>13</sup>J. Antoni Paoli. *Comunicación e información*. México. Ed. Trillas. 1991. P. 30.

Las limitaciones de los canales, los ruidos u obstáculos que evitan que los mensajes lleguen a los destinatarios como era previsto por la fuente.

Cada mensaje implica varios mensajes, cada canal varios canales o medios, marcos de referencia y grupos de referencia distintos, connotaciones y denotaciones de diversas índoles, los tipos de retroalimentación, las características de cada medio, las relaciones interculturales, los tipos de signos, los diversos lenguajes, problemas del ruido, de la energía. Esta vastísima gama de cuestiones hace que la organización y sus modos de interrelación o comunicación se revelen como una gigantesca problemática.

Como se ve la comunicación no es un fenómeno estático sino más bien un fenómeno dinámico y complicado. A continuación se describe un modelo de proceso de comunicación:

***Fuente de comunicación (comunicador).*** En una estructura organizacional, el comunicador es una persona con ideas, habilidades, intenciones, información, conocimientos y un propósito para su comunicación. El comunicador debe estar bien informado acerca del tema o mensaje que va a enviar.

***Codificación.*** Dada ya la existencia del comunicador, debe tener lugar un proceso de codificación el cual traduce las ideas del comunicador a un grupo sistemático de símbolos, es decir a un lenguaje que exprese el propósito del comunicador, la forma principal de codificación es el lenguaje. La función principal de la codificación es proveer una forma en la cual se puedan expresar las ideas y propósitos como si fueran un mensaje.

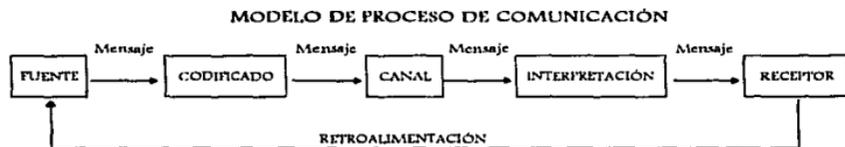
***Mensaje.*** El resultado del proceso de codificación es el mensaje. El propósito del comunicador se expresa en la forma del mensaje, ya sea verbal o no verbal. Podemos considerar el mensaje como el lazo de unión o vínculo entre el comunicador y el receptor.

**Canal.** Es el medio por el cual viaja el mensaje. El mensaje puede ser verbal o escrito. La organización establece los canales formales y transmite mensajes relacionados a las actividades laborales de los miembros en una gran variedad de modos, incluyendo contacto personal, teléfono, reuniones de grupo, memorandos, políticas, etc. Ver punto 4.6 Canales de comunicación.

**Interpretación.** Los receptores interpretan los mensajes sobre la bases de sus propias experiencias y marcos de referencia previos.

**Receptor.** Es la persona o grupo de personas a las cuales va dirigido el mensaje, del mismo modo que el comunicador debe ser hábil para escribir o hablar, el receptor debe ser hábil para leer o escuchar. Sólo puede realizarse una comunicación precisa cuando tanto el emisor como el receptor atribuyen los mismos significados, o al menos similares, a los símbolos que componen el mensaje.

**Retroalimentación.** Toda comunicación implica una respuesta o acción, por ello se dice que la comunicación es bilateral: quien es fuente se convierte en receptor y, viceversa, es decir que es lo que cierra el círculo de la comunicación, porque si no hay una respuesta por parte del receptor no se puede afirmar que se logró una comunicación, puesto que el emisor necesita saber cual fue el impacto de su mensaje.



## 4.5 TIPOS DE COMUNICACIÓN

La estructura organizacional debe proveer comunicaciones en cuatro sentidos distintos: descendente, ascendente, horizontal y diagonal.

### COMUNICACIÓN DESCENDENTE

La comunicación descendente en una organización significa que el flujo se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones con un ambiente autoritario. Los canales más comunes utilizados para la comunicación verbal descendente incluyen instrucciones para el trabajo, discursos, reuniones. Algunos ejemplos de comunicación escrita descendentes son los memorándums, las cartas, los manuales, folletos, enunciados de políticas, procedimientos. A continuación se mencionan sus principales características:

- ⓐ Proporcionan directrices o instrucciones específicas sobre como realizar el trabajo.
- ⓑ Proporcionan información que permite entender la tarea y su relación con labores organizacionales y que por lo tanto, proporcione una lógica o razones referentes al trabajo.
- ⓒ Proporcionan información sobre las políticas organizacionales, procedimientos y prácticas.
- ⓓ Proporcionar retroalimentación al subordinado sobre la actuación.
- ⓔ Proporcionar información filosófica referente a la misión de la organización o a su orientación hacia objetivos determinados.

Para lograr una buena comunicación descendente los gerentes y los directores necesitan adquirir una actitud positiva ante la comunicación, además deben obtener información de interés y compartirla con los subordinados para mantenerlos informados. Uno de los principales problemas de la comunicación descendente es la sobrecarga de comunicación ya que proporcionan a los subordinados enormes cantidades de información, abrumándolos con datos, recibiendo más información de la que deben recibir y de esta manera les es más difícil procesarla es por eso que se debe contar con un sistema de retroalimentación para determinar si se percibió la información en la forma que lo deseaba el emisor.

### **COMUNICACIÓN ASCENDENTE**

La comunicación ascendente viaja de los subordinados a los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Los superiores asignan tareas, instruyen y evalúan a los subordinados. La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y por lo general se encuentra en ambientes organizacionales participativos o democráticos. Algunos canales típicos para la comunicación ascendente son los sistemas de quejas, las sesiones de asesoría, la fijación conjunta de objetivos, los rumores, las reuniones de grupo, la práctica de políticas a puerta abierta, cuestionarios, entrevistas.

Algunos de los problemas que afectan a la comunicación ascendente es la demora o el retraso con que llega la información a los niveles superiores ya que someterse a la opinión o consideración de los superiores implica admitir alguna falla y por consiguiente cada nivel atrasa la información. La filtración, esto ocurre cuando el subordinado le dice al superior únicamente lo que piensa que este desea escuchar. Existen algunas prácticas que se pueden emplear para que se lleve a cabo la comunicación ascendente en una organización como son: las reuniones con los empleados, políticas de puertas abiertas, etc.

Este tipo de comunicación requiere de un ambiente en el cual los subordinados se sientan en libertad de comunicarse. Puesto que la alta dirección tiene gran influencia sobre el clima

organizacional, la responsabilidad de crear un flujo libre de comunicación ascendente corresponde, en gran parte a los superiores.

### **COMUNICACIÓN HORIZONTAL Y DIAGONAL**

La comunicación horizontal surge entre personas de niveles organizacionales iguales o similares a menudo suministra información que sirve para coordinar y resolver problemas. La comunicación horizontal suele ser necesaria para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación en el trabajo con miembros de otros departamentos. Se prefiere la informalidad de este tipo de comunicación a subir y bajar por la cadena más formal de mando.

La comunicación diagonal surge en tres personas en diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia directa. Este tipo de comunicación se usa para acelerar el flujo de la información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Una gran cantidad de comunicación no sigue la jerarquía organizacional sino que atraviesa la cadena de mando. El ambiente de la organización proporciona muchas ocasiones para la comunicación verbal que van desde las reuniones informales, las horas de comida. También las comunicaciones escritas que incluyen la revista de la organización y los tableros de avisos. Este tipo de comunicación se observa sobre todo en los sistemas de trabajo que suponen intrincadas interdependencias entre departamentos y en organizaciones donde hay muchos especialistas y relaciones funcionales de autoridad.

### **COMUNICACIÓN ORAL**

Se transmite de persona a persona, o un gerente que habla a un gran público; puede ser formal o informal y planeada o accidental.

Las *ventajas* de la comunicación oral son que permite un intercambio rápido con retroalimentación inmediata. Las personas están en posibilidades de formular preguntas y clarificar puntos. En una interacción directa, es posible notar el efecto. Además, en una reunión con el

superior puede dar al subordinado un sentimiento de importancia. Es claro que las reuniones informales o plancadas pueden contribuir enormemente al entendimiento de las cosas.

Sin embargo, la comunicación oral tiene también sus *desventajas*. No siempre ahorra tiempo, como lo saben muchos de los gerentes que han asistido a reuniones en las que no se llegó a resultados o acuerdos. Estas juntas pueden ser costosas en términos de tiempo y dinero.

## COMUNICACIÓN ESCRITA

La comunicación escrita tiene *la ventaja* de ofrecer registros, referencias y defensas legales. Es posible preparar cuidadosamente el mensaje y dirigirlo a un gran público mediante el correo masivo. La comunicación escrita puede promover también la uniformidad en políticas y procedimientos y reducir los costos, en algunos casos.

*Las desventajas* son que los mensajes escritos podrían crear montañas de papel, podrían ser expresados inadecuadamente por personal ineficiente y no producir una retroalimentación inmediata. Por ello, es posible que se requiera mucho tiempo para saber si un mensaje ha sido recibido y entendido adecuadamente.

La comunicación escrita puede ser transmitida por canales tales como memoranda, cartas, reportes, notas, tableros de avisos, manuales de la organización y boletines. Algunas sugerencias para mejorar la comunicación escrita son:

- ⊗ Utilizar palabras y frases sencillas.
- ⊗ Utilizar palabras cortas y conocidas.
- ⊗ Utilizar pronombres personales (como tú) siempre que sea apropiado.

- ⊖ Ofrecer ilustraciones y ejemplos; utilizar gráficas.
- ⊖ Utilizar oraciones y párrafos cortos.
- ⊖ Utilizar verbos activos, como “El Gerente planea...”
- ⊖ Evitar palabras innecesarias.

### **COMUNICACIÓN NO VERBAL**

La comunicación no verbal lleva más peso en el resultado de un mensaje que la comunicación verbal. Las expresiones faciales, los gestos corporales, las ropas, la postura, el tono de la voz o los movimientos del cuerpo pueden comunicar mensajes en forma franca o sutil. En realidad, los mensajes no verbales no pueden disfrazarse o controlarse tan fácilmente como los verbales. En consecuencia, los mensajes no verbales a menudo contradicen a los mensajes verbales.

**El lenguaje a señas.** Toma la forma de mensajes no verbales que literalmente reemplazan las palabras. Por ejemplo, encogerse de hombros con las palmas hacia arriba indica “no sé”; un movimiento de cabeza indica “sí”, una sacudida, “no”.

**El lenguaje de actos.** Consiste en los movimientos o actos corporales que no están intentados específicamente a reemplazar a las palabras, pero que no obstante transmiten significado. Abrir la puerta a una señorita envía un mensaje de buena educación, levantarse y caminar hacia la puerta indica el deseo de terminar una conversación.

El lenguaje de los objetos. Este lenguaje consiste en artículos tales como la ropa, el mobiliario, las posesiones físicas y otras cosas que transmiten mensajes. El tamaño, enseres y ubicación de una oficina indican la condición del ocupante, en tanto los premios exhibidos indican realizaciones.

COMUNICACIÓN ESCRITA	COMUNICACIÓN VERBAL
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Proporciona un registro.</li><li>2. Permite mayor atención organización y redacción.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Se presenta una retroalimentación inmediata preguntas, aclaraciones.</li><li>2. Permite la comunicación no verbal.</li><li>3. Se transmite con rapidez.</li></ol>

#### 4.6 CANALES DE COMUNICACIÓN

Un canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor. Posee tres características esenciales:<sup>14</sup>

- a) Constituye un tipo de unidad materia-energía llamado "medio".
- b) Transporta -en mayor o menor medida- unidades estructuradas de materia-energía que reciben el nombre de información.

<sup>14</sup> J. Antoni Prohí. *Comunicación e información*. México. Ed. Trillas. 1991. P. 246.

c) Es un vínculo entre los subsistemas de la comunicación.

El canal, vincula tres elementos principales:

a) Una fuente que lo usa para enviar un mensaje a un destinatario.

b) Un mensaje que es enviado a través de él.

c) Un destinatario que lo utiliza para recibir un mensaje que le fue enviado.

Los canales de comunicación permiten dar a cada actividad reglas de decisión formuladas por los generadores de dichas reglas, proporcionan funciones, y miden el progreso, tomando como norma esas funciones.

Hay reglas de decisión y modelos que indican lo que debe hacerse con las señales recibidas. Una percepción inadecuada, reglas deficientes y entradas falsas son factores que inducen a errores que afectan los resultados de las actividades que se valen de la información.

Las reglas de decisión que determinan cómo dichas actividades deben manejar la información, abarcan el filtrado, la agregación y combinación de información, y la determinación de quién deberá recibir los distintos productos o resultados informativos. Además, las respuestas recibidas por las diferentes actividades llevan gran variedad de información: parte de ella se usará en la toma de decisiones, parte en las funciones, y el resto se almacenará en la memoria, para uso futuro.

Al analizar los canales de comunicación como parte de la estructura organizacional, las organizaciones deben examinar los costos de la información producida, y han cotejado la información para ver si es lo bastante completa y clara para usarla en la implantación de toma de decisiones y en la medición de funciones. La naturaleza de los canales de comunicación y su estabilidad representan una medida de la integración de la estructura organizacional.

Faltarán canales de comunicación si las funciones requieren más señales informativas de las que proporcionan las correspondientes reglas de decisión. A la inversa, pueden sobrar canales si las reglas de decisión reciben más señales informativas de las que requiere la función. Es por eso que es necesario lograr un equilibrio de las distintas actividades involucradas en las diversas tareas.

Los canales de comunicación escritos y verbales tienen características favorables y desfavorables; por lo que frecuentemente se usan juntos. Al seleccionar los canales de comunicación se tienen que tomar en cuenta al comunicador, la audiencia y la situación.

**Comunicación escrita.** Tiene la ventaja de que se puede preparar el mensaje con cuidado, también fomenta la uniformidad en las políticas y los procedimientos. Su desventaja es que puedan estar expresados en forma deficiente y quizá no proporcionen retroalimentación inmediata.

**Comunicación verbal.** La ventaja principal es que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. Las personas pueden hacer preguntas y aclarar puntos. Su desventaja es que no siempre se ahorra tiempo, pues hay reuniones en las cuales no se obtuvieron resultados ni se concretaron acuerdos por lo que, llega a ser costosa en términos de tiempo y dinero.

**Comunicación no verbal.** Estas pueden ser las expresiones del rostro y los gestos del cuerpo. Se supone que la comunicación no verbal debe respaldar la verbal.

Existen diversos canales de comunicación, los cuales se pueden dividir en: canales escritos, canales gráficos, canales sonoros, canales orales y canales de acción.

CANALES ESCRITOS	CANALES ORALES	CANALES GRÁFICOS	CANALES SONOROS	CANALES DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revistas</li> <li>• Memoranda</li> <li>• Carteles</li> <li>• Periódicos</li> <li>• Manuales</li> <li>• Organigramas</li> <li>• Métodos y procedimientos</li> <li>• Publicaciones sobre beneficios a los empleados</li> <li>• Anexos</li> <li>• Boletines</li> <li>• Informes mensuales, semestrales o anuales</li> <li>• Publicaciones de supervisión</li> <li>• Cartas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avisos</li> <li>• Órdenes</li> <li>• Instrucciones</li> <li>• Mesas redondas</li> <li>• Comités</li> <li>• Juntas de trabajo</li> <li>• Diálogos</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Charlas</li> <li>• Discursos</li> <li>• Conversaciones telefónicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Películas</li> <li>• Transparencias</li> <li>• Señales de seguridad</li> <li>• Señales de circulación</li> <li>• Símbolos</li> <li>• Figuras</li> <li>• Dibujos</li> <li>• Colores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silbatos</li> <li>• Alarmas</li> <li>• Discos</li> <li>• Cintas magnetofónicas</li> <li>• Micrófonos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movimiento de manos</li> <li>• Movimiento de ojos</li> <li>• Movimiento de brazos</li> <li>• Mímica en general</li> </ul>

Cada una de estas divisiones tienen sus propias características, pero ninguna excluye a las otras, así se puede ver que los diagramas van acompañados de palabras, lo mismo que las palabras de acciones. Las acciones como canales de comunicación pueden ser de diversas categorías; una sonrisa, una mirada dura, un silbato, una palmada en el hombro, etc., tienen una significación específica y transmiten una impresión. Los emplea tanto la persona que envía el mensaje, como la que lo recibe y, tiene una gran influencia e importancia como canal de comunicación. La gente tiende a creer más en las acciones que en las palabras.

## **4.7 FINALIDAD DE LA COMUNICACIÓN EN LOS RECURSOS HUMANOS**

La finalidad de la comunicación en una organización consiste, en realizar cambios influyendo sobre las acciones en pro del bienestar de la misma.

Todas las organizaciones necesitan informarse sobre precios, competencia, tecnología y finanzas, así como también conocer el ciclo de los negocios, la actividad del gobierno y hasta las situaciones de paz y guerras. Este conocimiento suministra las bases para las decisiones que afectan las líneas y relaciones de producción, la estrategia de mercadeo, la calidad y composición de factores productivos.

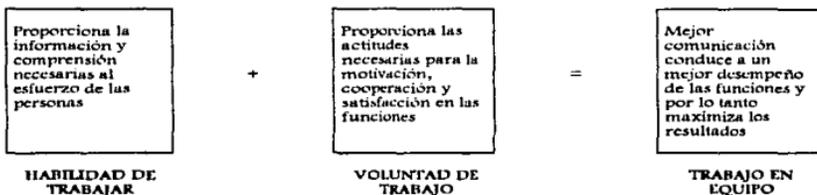
La comunicación en las organizaciones debe cumplir especialmente lo siguiente:

1. Establecer y difundir las metas de una organización
2. Desarrollar planes para su logro
3. Maximizar los recursos humanos y de otros tipos en la forma más efectiva y eficiente
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de las organización.
5. Dirigir, orientar, motivar y crear un clima en el cual las personas quieran contribuir
6. Controlar el desempeño

La comunicación en las organizaciones debe dar a los departamentos y a los subordinados la información y conocimiento que les permita realizar bien sus tareas y los motiven por ello. Esta meta general se divide en submetas que reflejan las necesidades de información para diferentes aspectos del desempeño. Todos los empleados, entre ellos los gerentes, requieren información apropiada para la coordinación técnica y los aspectos motivacionales, y actitudinales de su trabajo.

La productividad de los gerentes depende de la eficacia con que se logre el procesamiento de la información de cada tipo: el técnico, el relacionado con la coordinación, el motivacional y el actitudinal.

#### FINALIDAD DE LA COMUNICACIÓN



### 4.8 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LOS RECURSOS HUMANOS

La coordinación de actividades sólo es posible si existe la comunicación. Las organizaciones han sido creadas para alcanzar fines y esto sólo se logra mediante la acción coordinada de actividades entre los individuos que participan en las mismas.

La comunicación da vida a la organización, puesto que constituye el medio para obtener la acción de todos sus integrantes. El flujo de comunicación interna abarca aspectos como la obtención de información y la difusión de la misma, para facilitar el proceso de toma de decisiones, la asignación de tareas y la elaboración y difusión de planes, programas o informes. Constituye un eslabón entre dirigentes y subordinados, entre decisión y acción.

La comunicación hace posible la búsqueda de soluciones para los problemas que aquejan a la organización, el establecimiento de relaciones funcionales y no funcionales entre los miembros de la misma, la exteriorización de inquietudes personales y la manifestación de conflictos e inconformidades, los rumores, etc.

El desarrollo de la mayor parte de las actividades organizacionales involucra procesos de comunicación por medio de la emisión y la recepción de mensajes.

La comunicación es el factor dinámico que hace posible la interacción, la coordinación de actividades y el intercambio de información. Sin un adecuado flujo de comunicación interna, las actividades organizacionales no se desarrollan de forma correcta y ello repercute en el logro de sus objetivos.

No sólo es importante la comunicación interna; las organizaciones forman parte de un macrosistema constituido por la sociedad misma; por ello es necesario contar con una adecuada interrelación entre ellas, para el buen funcionamiento y desarrollo de la sociedad. Esta interacción se desarrolla a través de relaciones personales e institucionales. En la medida en que la comunicación sea efectiva, la interacción lo será también. La comunicación actúa como catalizador de las relaciones interpersonales e interinstitucionales y facilita el funcionamiento de las organizaciones lo que se reflejará en máxima eficiencia.

#### **4.9 PROPUESTA PARA EL DESPACHO DE CONTADORES PÚBLICOS ROMERO ORTÍZ DE LA PEÑA Y COMPAÑÍA, S.C. DENOTANDO RECOMENDACIONES Y BENEFICIOS**

Romero Ortiz de la Peña y Cía., S.C. es una agrupación de Contadores Públicos establecida en el año de 1981 y cuenta con la representación internacional de la firma Robert A. Silver C.P.A. con sede en las ciudades de Nueva York, Nueva Jersey y Philadelphia en E.E.U.U.

El crecimiento de esta firma durante 15 años la ha llevado a ocupar un importante espacio en el ámbito de la Contaduría Pública, principalmente en el Estado de México. Actualmente, cuenta con amplias instalaciones en un edificio de tres plantas ocupado en su totalidad para las actividades de la firma, dicho inmueble se encuentra ubicado en Exconvento de Acolman No. 18, Col. Jardines de Santa Mónica, Tlalnepantla, Estado de México, C.P. 54050; el cual es propiedad de la Compañía y cuenta con toda la infraestructura, equipo e instalaciones necesarias para el desarrollo de su actividad, lo que es una muestra de respaldo con que cuentan nuestros clientes.

La filosofía de esta organización es la de prestar invariablemente un servicio de excelencia basado en nuestro concepto de "SERVICIOS INTEGRALES" prestados por profesionales de alto nivel que se adhieren siempre a las normas de su disciplina, que dirigen y administran en forma eficiente al personal para proporcionar toda la experiencia y el respaldo que nuestros clientes requieran para la obtención de un SERVICIO DE CALIDAD.

El concepto de "SERVICIOS INTEGRALES", se basa en la adquisición de un conocimiento absoluto de las necesidades de nuestros clientes, para de acuerdo a las circunstancias emitir las opiniones más adecuadas en las áreas legal, fiscal y administrativas, así como la implantación de los

sistemas correctivos necesarios para que la operación de la entidad sea eficiente y continúe desarrollándose hasta la total consecución de los objetivos propuestos.

En el desarrollo de cualquier trabajo se brinda al cliente un servicio integral, que inicia con los estudios preliminares y concluye con la satisfacción total encaminada a la obtención de resultados óptimos para el logro de los objetivos de la organización.

Estamos preparados para proporcionar toda la experiencia y el respaldo profesional que el empresario requiere, aunada a la prestación de un servicio superior y distintivo.

Nuestro enfoque de Negocios y el concepto de servicio integral cumplirán con los objetivos del cliente propiciando una duradera y mutua satisfacción de relación profesional.

Romero Ortiz de la Peña y Cía. S.C. cuenta con especialistas en las diferentes áreas, cuya participación nos permite proporcionar recomendaciones que ayuden a mejorar la eficiencia operativa de las organizaciones, proporcionando un servicio integral de acuerdo a sus necesidades.

## **SERVICIOS**

Los principales servicios que presta la organización son:

- Ⓢ Auditoría de Estados Financieros.
- Ⓢ Dictamen de Estados Financieros para efectos fiscales.
- Ⓢ Auditoría Administrativa.
- Ⓢ Dictamen sobre el cumplimiento de las obligaciones del Seguro Social.
- Ⓢ Consultoría Legal.
- Ⓢ Consultoría Fiscal.
- Ⓢ Procesamiento de Sistemas Contables.

## EXPERIENCIA CURRICULAR

A través de los años este despacho ha ofrecido diferentes servicios a entidades tanto del sector público como del sector privado destacando entre ellas:

### **SECTOR PÚBLICO:**

- Ⓢ Revisión de cuentas y asesoría a los ayuntamientos de Cuautitlán Izcalli y Huixquilucan en los años de 1991 y 1993.
- Ⓢ Participación en los programas de entrega-recepción de los Ayuntamientos de Cuautitlán Izcalli y Huixquilucan en los años 1981-1982, 1990-1991 y 1993-1994.

### **SECTOR PRIVADO:**

Dentro de los principales clientes del despacho se encuentran empresas con diversos giros como son:

- Ⓢ **INDUSTRIALES:** Industria Química, Huleira, Fabricación de pintura e impermeabilización, Cosméticos y de la Construcción.
- Ⓢ **COMERCIALES:** Ferreterías, Abarroterías mayoristas, Automotriz, Mueblería, Imprenta.
- Ⓢ **SERVICIOS:** Hotelería, Restaurantes, Seguros, Comunicaciones, Inmobiliarias, etc.

Los principales integrantes de la firma son miembros activos del Colegio de Contadores Públicos de México, A.C. y del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. contando además con los registros expedidos por la Administración General de Auditoría Fiscal Federal y por el Departamento de Auditoría a Patronos del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Entre sus principales socios se encuentran:

- C.P. Raúl Fernando Romero Ortiz de la Peña
- C.P. José Raúl Álvarez Flores
- C.P. Antonio Magos Nafarrete
- C.P. Guadalupe Fernández Méndez

Así mismo, el despacho está reconocido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como firma reconociendo a sus integrantes para emitir dictamen para efectos fiscales, y registrado en el libro de Despachos de Auditores bajo el No. 00300 a nivel nacional.

El despacho cuenta con el Departamento de Auditoría y el Departamento de Contabilidad y a continuación se indican sus objetivos:

## **DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA**

### **Objetivos del trabajo**

1. Verificar y evaluar los movimientos de los registros contables por las operaciones realizadas de enero a diciembre de 199\_\_ por la organización, así como el pago oportuno de los impuestos correspondientes.
2. Revisar la correcta determinación de las contribuciones a cargo de la sociedad o en su carácter de retenedor en forma mensual, para evitar errores que puedan ocasionar costos innecesarios.
3. Asesorar al personal de la organización en cuestiones fiscales y administrativas a fin de promover la eficiencia del control interno.
4. Verificar los pagos a el personal sujeto a una relación de trabajo así como las diferentes prestaciones que se les otorgan a efecto de la correcta determinación de las bases para el entero de cuotas al IMSS e INFONAVIT, de acuerdo a las disposiciones en vigor.
5. Emitir una opinión profesional sobre la razonabilidad de los estados financieros de la organización.

6. Presentar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público los informes relativos a la emisión del dictamen fiscal.

#### Alcance del trabajo e informes

1. El objeto fundamental del trabajo es la emisión de una opinión, como auditores externos sobre estados financieros de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.
2. Emisión de los informes sobre la revisión de la información complementaria (anexos fiscales) para ser presentados ante la administración General de Auditoría Fiscal Federal.
3. El trabajo de auditoría contempla el estudio y evaluación general de los sistemas y procedimientos de información y control interno establecidos en la organización. Como resultado de este análisis de la organización, proporcionamos a la Dirección memoranda conteniendo recomendaciones para mejorar, simplificar y hacer más eficientes y confiables los sistemas y procedimientos citados.
4. Durante el trabajo de auditoría participaran activamente especialistas del Departamento de Impuestos, que revisarán y evaluarán la situación fiscal general de la organización. Ello nos permitirá proporcionarles comentarios sobre los aspectos relevantes que observemos, pendientes principalmente a detectar posibles oportunidades de ahorro de impuestos.
5. Proporcionar en lo futuro y de manera permanente asesoría al personal de la organización sobre cuestiones concretas en aspectos contables y fiscales, mediante una línea abierta al despacho respondiendo a estos cuestionamientos en forma oral o escrita, según sea el caso y si fuese necesario con la presencia de nuestro personal en sus oficinas.

### Coordinación de la auditoría

Nuestra revisión consistirá básicamente en una visita preliminar en el mes de enero del año de 199\_\_ en la cual se evaluará el sistema de control interno, así mismo se harán pruebas para corroborar el cumplimiento de dichos controles, y regresando posteriormente una vez presentada la declaración del ejercicio, examinando las operaciones y cifras al 31 de diciembre de 199\_\_.

### **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

#### Objetivos del trabajo

1. Registrar y codificar las operaciones financieras de las organizaciones con el fin de emitir reportes periódicos que sirvan de base para la correcta toma de decisiones.
2. Asesorar al personal de la organización en cuestiones fiscales y administrativas a fin de promover la eficiencia de control interno.
3. Elaborar las declaraciones e informes a que las organizaciones estén obligadas de acuerdo con el régimen fiscal aplicable en cada caso.

### **DEFICIENCIAS**

1. La estructura de la organización no está bien definida ya que no cuenta con un organigrama establecido y por lo tanto los canales de comunicación no son eficientes además no permite la comunicación fluida entre el director y los niveles inferiores. El director mantiene comunicación con las categorías de gerencia y supervisión, pero ha perdido contacto con sus colaboradores de niveles inferiores.
2. Debido a esa pérdida de contacto, las personas que ingresan a la firma y las de los niveles inferiores no tienen suficientes conocimientos de la historia y tradiciones del despacho, de

sus fundadores, de sus objetivos, de la calidad profesional de sus directivos, tampoco se benefician de los conocimientos y experiencias de éstos y, en consecuencia, no se identifican ni comparten los valores y los objetivos del despacho, ya que ni siquiera saben con precisión cuáles son estos, por lo que sus integrantes no encuentran la formación profesional que buscaban cuando ingresaron a este.

3. El despacho Romero Ortiz de la Peña y Compañía S.C. esta alcanzando cierto tamaño, pero no esta estableciendo sistemas y políticas adecuados a su nueva dimensión, a la selección, reclutamiento e inducción de personal, así como al desarrollo, motivación, control y evaluación del mismo.

4. El despacho Romero Ortiz de la Peña y Compañía S.C. es una firma en desarrollo que experimenta una creciente demanda de personal profesional técnicamente preparado en contabilidad, auditoría, impuestos, tecnología de la información, sistemas de control, métodos de actualización de la información financiera frente al fenómeno inflacionario, consolidación de estados financieros, finanzas, legislación fiscal, y en otras áreas relacionadas con los servicios que la firma presta a sus clientes. Sin embargo, el problema que se observa en la actualidad consiste en que los egresados de las universidades tienen serias deficiencias de preparación en esas materias, debido probablemente a que por el crecimiento explosivo de la población estudiantil, las instituciones de enseñanza carecen de elementos y medios eficaces para impartir la educación a un nivel masivo y suponen que los estudiantes y egresados de las universidades tienen una base de conocimientos suficientes para efectuar su trabajo.

5. La especialización en todos los niveles, permite aumentar la productividad y una mejor supervisión técnica pero esto esta haciendo que el trabajo carezca de significado pues el trabajo en exceso repetitivo ha hecho que se vuelva menos agradable y motivador pues ha quitado la capacidad de producir sentimientos satisfactorios de logro, estimación, dominio,

crecimiento, etc. pues brinda poca oportunidad al personal de utilizar sus habilidades de más alto nivel.

6. El conjunto de las situaciones mencionadas han hecho que los jóvenes que actualmente laboran en el despacho hayan perdido interés por hacer carrera profesional en el despacho, pues consideran que "los directivos no muestran interés por su personal", es decir no hay motivación.

Una organización, es un producto natural de las necesidades humanas y de las presiones sociales, una organización responde y se adapta. Los tres elementos primordiales sobre las necesidades humanas básicas en las organizaciones son:

1. Necesidad de significado;
2. Necesidad de cierto grado de control, y
3. Necesidad de refuerzos positivos.

La clave del éxito en la actividad altamente competitiva ha sido siempre la actitud de servicio. Se estima que el servicio se deriva directamente de unos colaboradores satisfechos y estimulados.

## **RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones que propongo, en conjunto, responden a tales necesidades humanas, y son:

1. Establecer una estructura organizacional en forma clara y concreta que facilite y estimule la acción con el fin de definir claramente la división del trabajo, niveles jerárquicos, autoridad, responsabilidad y los canales de comunicación. Propongo que la más recomendable para el despacho es la **Estructura de Línea y Staff o Plan Mayor** ya que

esta es el resultado de la combinación de los tipos de estructura lineal y estructura funcional y busca reducir sus desventajas y aumentar las ventajas de estos dos tipos las cuales son:

Ⓢ *Estructura simple y de fácil comprensión:* debido a la cantidad relativamente pequeña de cargos, en la cúspide sólo hay un cargo centralizador, y el subordinado sólo se relaciona formalmente con su superior.

Ⓢ *Delimitación nítida y clara de las responsabilidades* de los cargos involucrados y, en consecuencia, una jurisdicción notablemente precisa. Ningún cargo interviene en el área aledaña, de tal modo que las atribuciones y responsabilidades están claramente definidas y delimitadas;

Ⓢ *Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de unidad de mando.* Los órganos de *staff* ejecutan servicios especializados, factor importante en una era de inmensa especialización. La estructura *línea-staff* tiene la ventaja de ofrecer un área de asesoría y de prestación de servicios, con predominio de la estructura lineal, conservando el principio de autoridad única del superior sobre sus subordinados directos.

Ⓢ *Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.* Los órganos de línea se responsabilizan por la ejecución de las actividades básicas de la organización (producir), mientras que los órganos de *staff* se responsabilizan por la ejecución de servicios especializados (dirigir, planear, controlar, etc.).

Ⓢ *Facilidad de implantación:* la estructura lineal, al incrementar la unidad de mando, facilita el funcionamiento, el control y la disciplina. La estructura simple y la delimitación clara de las responsabilidades permiten superar cualquier dificultad en el funcionamiento de este tipo de estructura.

Ⓢ *Estabilidad considerable* que permite un mantenimiento tranquilo del funcionamiento de la organización, gracias a la centralización del control y de las decisiones.

Ⓢ *Es el tipo de estructura más indicado para pequeñas empresas:* tanto por su fácil manejo, como por la economía que su estructura simple puede proporcionar.

2. Una vez definida la estructura organizacional se deberá presentar un organigrama el cual se hará del conocimiento de todo el personal incluyendo el de nuevo ingreso; esto es con el fin de empezar a hacer sentir a las personas de la organización como elementos importantes de la misma y orientar al nuevo empleado.

3. Definir objetivos, políticas, reglas, normas, procedimientos, principios y valores compartidos (entre el individuo y la sociedad, entre el hombre y el rendimiento), que den significado al esfuerzo desarrollado por los integrantes de la firma. Las personas desean identificarse con el despacho; necesitan confiar y creer en la organización para la cual trabajan, puesto que contribuyen con su trabajo al éxito de la misma por lo que se tiene que establecer objetivos encaminados a satisfacer a un determinado grupo de personas dentro y fuera del despacho: objetivo de producción o servicio, objetivo social, objetivo económico y objetivo tecnológico.

4. La comunicación en el despacho debe de dar a los departamentos y a los empleados la información y conocimientos que les permita realizar bien sus tareas y los motivos para ello a través de la comunicación escrita, oral y sus modalidades. Cuando haya que comunicar metas, propuestas, medios o técnicas a desarrollar y, por ende, resultados a obtener se deberá de tomar en cuenta a todo el personal y el emisor debe de asegurarse de que los receptores estén en igual frecuencia. La ambigüedad en el contenido de cualquier comunicado significa un obstáculo que puede llegar a obstruir una comunicación efectiva.

5. Establecer programas de formación, capacitación y desarrollo de personal para formar una base de conocimientos suficientes para efectuar su trabajo. Una constante y adecuada capacitación y rotación de puestos, tanto el de nuevo ingreso, como el que está en su etapa de madurez en el desarrollo de sus funciones logrará que el personal se sienta estimulado, manteniéndolo además en constante reto.

6. En este sentido, al personal de nuevo ingreso debe proporcionársele información inductiva que le permita conocer los aspectos generales del despacho tales como la estructura, misión, filosofía, políticas, normas, procedimientos, etc. Asimismo, debe proporcionársele la descripción de su puesto y en su caso la parte del manual que le afecte, y mostrarle físicamente las instalaciones, el lugar específico de trabajo, herramientas, servicios, etc., esto para que esté en condiciones de que dé su mejor esfuerzo y lograr que participe en la consecución de las metas de productividad que establece el despacho. El jefe inmediato debe aclarar dudas y señalar puntos específicos del trabajo de su sección o departamento.

7. En el caso del personal con antigüedad de dos años o más, debe ser un requisito de calidad y productividad, determinar y vigilar que las actividades que tienen bajo su responsabilidad, se desarrollen eficientemente y estar en la búsqueda de mejorar la productividad en la inversión de tiempos, movimientos, materiales y demás recursos operativos del despacho. Determinar si es necesario dar un giro a las actividades que desempeña la persona, ya que en ocasiones el desempeño de una función puede llegar a realizarse mecánicamente perdiendo de vista el hecho de que toda actividad que se desarrolle: debe realizarse con gusto y satisfacción, disfrutando el producto del trabajo.

8. La inductación constante en la filosofía del despacho para conocer la historia y tradiciones del mismo, saber quienes son sus fundadores, la calidad profesional de sus integrantes., además de compartir los valores y objetivos del despacho.

9. La gestión de recursos humanos que incluye la selección de personal, los sistemas de control del trabajo y la evaluación y reconocimiento. Crear la necesidad de dar reconocimiento a los méritos. La mayoría de las personas que trabajan en el despacho no lo hace solamente por la supervivencia económica a corto plazo; buscan, además de las oportunidades de ascenso y otras compensaciones, la satisfacción en el trabajo. Para experimentar esa satisfacción, es inmensamente útil que puedan apreciar una relación entre

lo que hacen y el resultado final que se obtuvo de ese trabajo con el cual colaboro. Estos dos últimos puntos satisfacen la necesidad humana de refuerzos positivos.

El despacho debe proporcionar dos tipos distintos de formación a sus colaboradores; una es la enseñanza de la técnica; la otra, la más importante, es la enseñanza de los valores y principios del despacho. Estos deben inculcarse a través de un aprendizaje que se extienda a lo largo de toda su carrera, y deben ser explicados continuamente a los recién ingresados.

## VALORES

© **LEALTAD.** Los integrantes de un despacho desean identificarse con el, necesitan confiar y creer en la organización a que pertenecen, puesto que contribuyen con su propio esfuerzo a su éxito. La lealtad es como el coraje, pues se manifiesta con mayor claridad cuando se trabaja bajo presión. La verdadera lealtad sobrevive a los contratiempos, resiste la tentación y no se acobarda ante los ataques, y la confianza que nace de una lealtad genuina impregna nuestra vida entera. La lealtad se convierte en un sistema de creencias para todas las personas que trabajan en el despacho, en un valor humano más allá del beneficio económico, y en una especie de “polo magnético” que orienta a todos en la misma dirección.

© **HONESTIDAD.** Los servicios que el contador público presta a la sociedad y a sus clientes tienen que fundarse en la honestidad. Lo que producimos y manejamos no son únicamente datos y números, sino información financiera, que es esencial, indispensable para controlar las operaciones de una organización, planificar sus estrategias futuras, optimizar la utilización de sus recursos, medir y evaluar los logros, reducir las estimaciones y por lo tanto los riesgos en la toma de decisiones, lo cual es importante para generar riqueza y prosperidad para todos aquellos que dependen de la organización. Por eso, debemos ser honestos al efectuar nuestro trabajo y al reproducir o validar la información financiera, a fin

de que ésta sea veraz, auténtica, confiable, útil para el proceso de decidir y manejar los negocios.

Por honestidad, el contador público acepta la obligación de sostener un criterio libre e imparcial al expresar cualquier juicio profesional; por honestidad, se prepara y constantemente se actualiza en sus conocimientos para realizar sus actividades profesionales satisfactoriamente, y por honestidad rechaza el intervenir directa o indirectamente en arreglos o asuntos que no se atengan a la moral.

© **EL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD.** Los despachos de contadores, en virtud de sus propias características operativas, depositan toda su confianza en el sentido de responsabilidad de sus colaboradores, a quienes envían a las organizaciones de sus clientes sin más bagaje que la filosofía del despacho y su intensa y profunda formación. La responsabilidad primordial del contador público es adoptar una actitud decidida hacia el estudio y la investigación y mantener sus conocimientos constantemente actualizados.

Cuidadoso de su formación y ética llegará a poseer un perfil profesional definido para poder interpretar, correctamente, las diversas situaciones que se le presenten en su trabajo y decidir, lo que considere apropiado. La actitud de responsabilidad es la base de la confianza de la credibilidad, que la sociedad otorga a los contadores públicos.

© **ACTITUD DE SERVICIO.** Por una actitud de servicio a la profesión, los contadores públicos colaboran con sus instituciones tales como los colegios profesionales de cada país, la Federación Internacional de Contadores (IFAC), la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y otras organizaciones, participando activamente en comisiones o grupos de investigación, escribiendo artículos para sus órganos de difusión o apoyando de alguna forma la gestión de estas instituciones.

## **PRINCIPIOS**

**PRIMER PRINCIPIO.** El deber que tiene todo contador público ante la sociedad y sus clientes, es actuar con preparación y calidad profesional, servirles con lealtad, sostener un criterio libre e imparcial, guardar el secreto profesional y rechazar tareas que no cumplan con la moral.

**SEGUNDO PRINCIPIO.** El deber de respetar a sus colegas y colaboradores y; asegurar la calidad de los servicios profesionales que presta el contador público, fomentando la formación y desarrollo profesional de sus integrantes.

**TERCER PRINCIPIO.** El deber ante la profesión de dignificar la imagen profesional a base de calidad y mantenimiento de las más altas normas de ética y de los conocimientos propios de la profesión, colaborando con las organizaciones profesionales y participando en la docencia e investigación.

## **BENEFICIOS**

El implantar una adecuada estructura organizacional al despacho de contadores públicos Romero Ortiz de la Peña y Compañía S.C. se podrán obtener los siguientes beneficios:

- φ Se definirá la responsabilidad y la autoridad.
  
- φ Facilitará la comunicación.
  
- φ Mejorará la probabilidad de que se tomen decisiones en el sitio donde se encuentra la información y la competencia.

φ Aumentará la productividad y creará la organización.

φ Permitirá la coordinación eficiente de los recursos humanos.

φ Creará un ambiente de constante superación para toda las partes integrantes de la organización.

φ Mejorará la calidad de vida de sus colaboradores.

## **CONCLUSIONES**

---

---

Como se pudo observar, este estudio esta enfocado al desarrollo de una organización que dentro del ámbito contable pretende proporcionar servicios integrales.

Para lograr estos objetivos es necesario que se implante o se establezca una adecuada estructura organizacional enfocada tanto en las funciones (división del trabajo, especialización) como en las jerarquías (delegación de funciones, autoridad y responsabilidad, descentralización y coordinación), ANEXO 17 para esto no existe un método rígido ya que las organizaciones están en constante desarrollo propensas a reestructurarse pues la estructura organizacional es algo vivo que debe adaptarse a los factores concurrentes para el diseño estructural por ejemplo, la edad de la organización, el tamaño, la tecnología, el conocimiento técnico que la organización tiene del trabajo que se debe hacer, el entorno, etc.

El éxito de las organizaciones contables como es el caso de este estudio depende en gran medida de la buena comunicación que se de entre las diferentes áreas, que pueden ser los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad, Auditoría e Impuestos.

Cada una de estas áreas puede estar a cargo de uno o más socios que a su vez cuentan con gerentes, supervisores, encargados y auxiliares, tantos como se requieran.

La interrelación y la comunicación que se logre entre estos departamentos redundará de manera definitiva y en beneficio de los clientes ya que hay que recordar que este tipo de organizaciones lo que ofrece es un servicio de asesoría y consultoría y debe estar orientada hacia el cliente el cual espera que sea atendido de manera rápida y eficiente. Cuando esta orientación se da se descentraliza la organización, la responsabilidad se delega hacia los niveles más bajos de la

estructura, acostumbrados tradicionalmente a sólo recibir órdenes. La clásica estructura vertical tiende a ser horizontal.

El primer paso para que una organización esté orientada al cliente debe darse desde la parte superior de la pirámide organizacional, el director general, quien tendrá que transformarse en un verdadero líder con capacidad para crear un ambiente en el que sus subordinados puedan llevar a cabo sus responsabilidades con confianza y habilidad; dejará de ser un autócrata que toma decisiones para convertirse en un visionario, un estratega, un informador, un profesor un inspirador.

Apoyar las necesidades de los empleados de primera línea para que estos sean dotados con la capacidad suficiente y puedan responder ante las necesidades específicas de cada cliente con rapidez y amabilidad.

“Achatar la Pirámide” que significa hacer la estructura organizacional más corta, funcional, horizontal; creando canales de comunicación más ágiles principalmente de los mandos medios hacia los niveles de operación, apoyándose regularmente en la filosofía de que los servicios estén orientados siempre al cliente. Achatar la pirámide representa reducir a tres los niveles de la estructura organizacional: 1) el director/ administrador estratégico, 2) mandos medios, y 3) cuadros de línea o nivel de operación. Esto sin que se de el fenómeno de que existan demasiados jefes y pocos subordinados.

El asumir riesgos implica intuición, valor y convicción. Para que un empleado tenga valor de asumir riesgos se le debe dotar con:

- ~ La aceptación de que pueden cometer errores.
- ~ Darles mayor seguridad interna que les provea una sensación de autoestima que les engendrará mayor responsabilidad.

- ~ Los directivos, más que autócratas y “dadores de órdenes”, deben ser líderes con la responsabilidad de proporcionar una guía, y no un castigo a los empleados que asumen riesgos y, ocasionalmente, cometen errores.
- ~ Las decisiones equivocadas deben ser tomadas como un proceso de formación.
- ~ Las decisiones acertadas y oportunas deben ser base de reconocimiento y ejemplos positivos.
- ~ Un colaborador al que se le amonesta por sus faltas o errores, tiene todo el derecho de apelar su caso sin miedo a consecuencias o revanchas.

Sin embargo, no hay que abusar, habrá que identificar la magnitud del error y su frecuencia para no ocultar o solapar la incompetencia.

La comunicación implica más que palabras y se debe de predicar con el ejemplo. Los mensajes deben transmitirse por el canal correcto y adecuado. Se debe de emplear un lenguaje sencillo y directo. Y habrá que asegurarse que cada empleado ha recibido, absorbido y entendido correctamente el mensaje pues es a través de la comunicación que se miden los resultados obtenidos.

Las reuniones con el personal en donde también los directivos deben de participar son un vínculo para estrechar relaciones, acercamiento y liberación de tensiones normales que se dan durante la operación rutinaria; además que mejor oportunidad para conocerse.

Muchas organizaciones sólo saben de la existencia de una función o departamento cuando en él se dan problemas ocasionalmente serios o bien rutinarios. Departamentos o personal que funcionan bien, sin problemas, pasan desapercibidos y lo peor, son olvidados. El no detectar y dar un reconocimiento a quien colabora eficientemente puede provocar desánimo y prestandia para continuar bajo la misma línea de eficiencia.

El mejor premio para un colaborador independientemente de elevación de rango y salarios, de por sí estimulante, es asignándole mayor responsabilidad y otorgándole más confianza. Por su parte, una persona es más susceptible de triunfo y satisfacción cuando hace un trabajo que le gusta y está orgulloso de ello.

Cuando en una organización hay problemas y se tiene la plena convicción de superarlos, se adoptan objetivos, estrategias y acciones para muy corto plazo. Y se olvida o ignora lo que vaya a ocurrir en el plazo mediano y en el largo.

El identificar objetivos a largo plazo, implica la visualización de nuevos retos que irán surgiendo en forma sucesiva conforme se vaya dando o cumpliendo etapas o situaciones planeadas o programadas. El no tener objetivos de largo plazo crea desorientación y desánimo en la organización.

De acuerdo a la hipótesis establecida en el protocolo metodológico podemos concluir diciendo que el contar con una **estructura organizacional** adecuada permitirá la coordinación eficiente de los recursos humanos.

## **ANEXOS**

---

---

## ANEXO 1

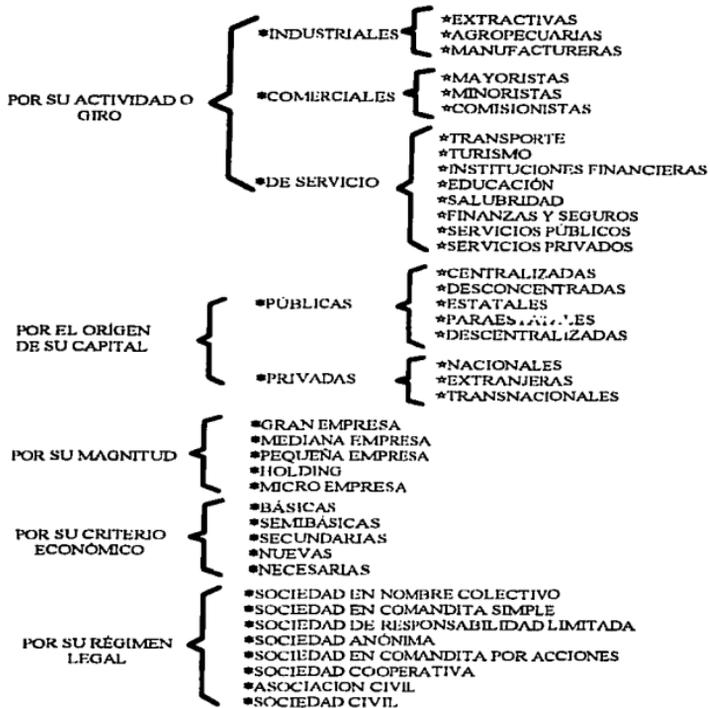
### MUESTREO DE TEORÍAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN

ENFOQUE PRINCIPAL		EJEMPLOS
<p><b>Énfasis principal de la organización (Estructura, función)</b></p> <p>1. Teoría clásica</p> <p>2. Teoría tecnológica</p> <p>3. Teoría de sistemas</p>	<p>Burocracia: eficacia mediante el diseño</p> <p>Grado de desarrollo tecnológico</p> <p>Múltiples componentes interactivos: dinámicos de la organización</p>	<p>Webber, Fayol</p> <p>Woodward, Trist</p> <p>March y Simon, Katz y Kahn</p>
<p><b>Énfasis humanista (motivación, satisfacción)</b></p> <p>4. Teoría de contenido motivacional</p> <p>5. Teoría de procesos cognitivos</p> <p>a) Teoría de la equidad (del intercambio)</p> <p>b) Teoría del establecimiento de metas</p> <p>c) Teoría de valencias y expectativas (VIE)</p>	<p>Naturaleza y significado de los sistemas de motivación humana</p> <p>Procesos responsables de la satisfacción y ejecución</p> <p>Valores percibibles: solución de conflictos de meta</p> <p>Intención consciente</p> <p>Valores percibibles e incertidumbres asociadas con resultados (factores interactivos múltiples)</p>	<p>Maslow, Herzberg,</p> <p>McClelland</p> <p>Adams, Dunnette</p> <p>Locke</p> <p>Vroom, Porter y Lawler</p>
<p><b>Énfasis en la dirección (papel de la organización)</b></p> <p>6. Teoría de la personalidad</p> <p>7. Teoría del estilo o del comportamiento</p> <p>8. Teoría situacional</p>	<p>Rasgos de la personalidad, características estables.</p> <p>Patrones o dimensiones específicos de comportamiento directivo.</p> <p>Interacción de estilo y factores de situación (factores interactivos).</p>	<p>Chiseli</p> <p>Fleishman, Tannenbaum, Schmidt</p> <p>Fiedler, Vroom y Yetton</p>

*FUENTE: M. Hair. Psicología en las empresas. Nueva York. Ed. McGraw-Hill, 1964*

## ANEXO 2

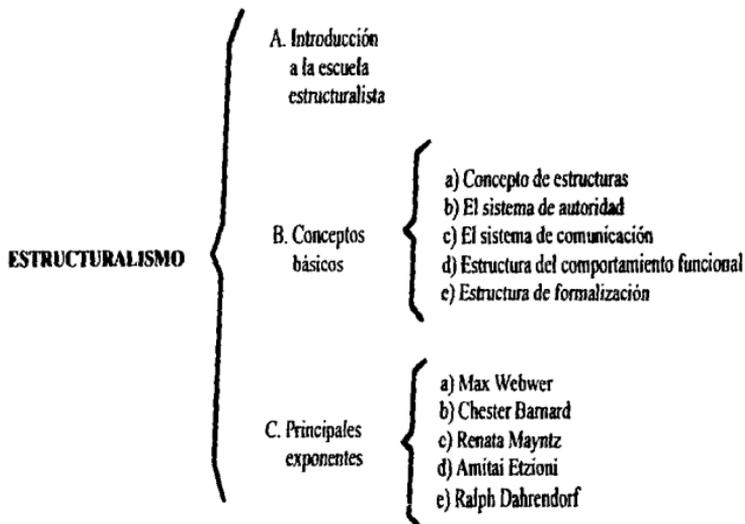
### CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



### ANEXO 3

<b>FINALIDAD U OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>GRUPOS QUE SATISFACE</b>
a) Producción o servicio	•Clientes o usuarios
b) Social	•Miembros de la organización •Sociedad •Gobierno
c) Económico	•Dueños o Accionistas •Acreedores •Organización misma
d) Tecnológico	•Organización •Sociedad

## ANEXO 4

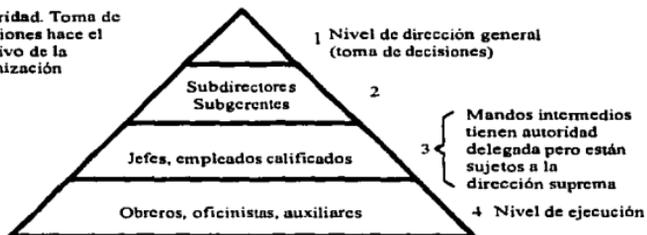


FUENTE: Sergio Hernández y Rodríguez. *Fundamentos de Administración*. México. Ed. Interamericana. 1986

## ANEXO 5

### ESTRUCTURA DE AUTORIDAD SEGÚN MAYNTZ

Autoridad. Toma de decisiones hace el objetivo de la organización



### ESTRUCTURA JERÁRQUICA (TÍPICA DE LA EMPRESA)



### ESTRUCTURA DEMOCRÁTICA (TÍPICA DE UN CLUB, SINDICATO, PARTIDO POLÍTICO, ETC.)

FUENTE: Sergio Hernández y Rodríguez. *Fundamentos de Administración*. México. Ed. Interamericana. 1986

## ANEXO 6

### CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS DIVERSOS TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

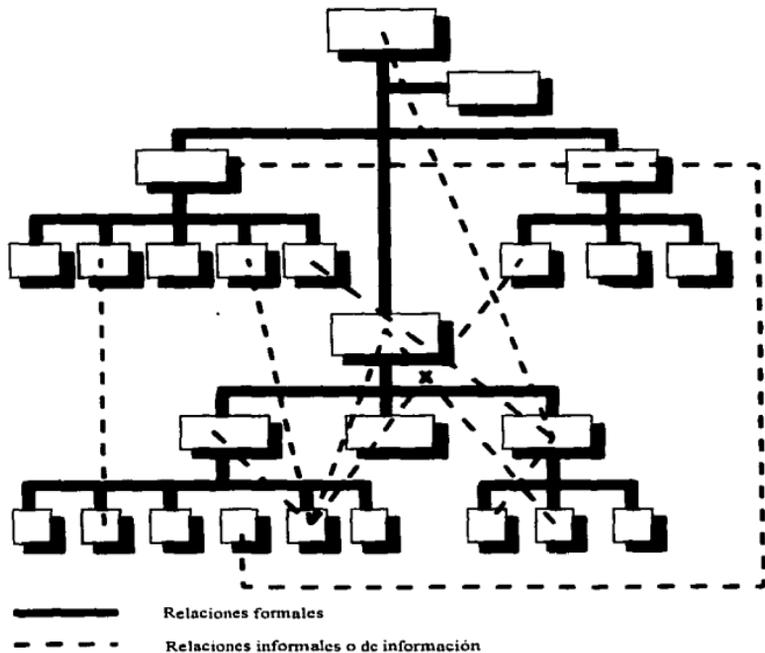
Tipo de departamentalización	Características	Ventajas	Desventajas
<b>FUNCIONAL</b>	Agrupamiento por actividades o funciones principales. División interna del trabajo por especialidad. Autorientación, introversión.	Mayor utilización de personas especializadas y recursos. Agrupamiento adecuado para actividad continuada, rutinaria y establecida a largo plazo.	Cooperación interdepartamental mínima, contraindicada para circunstancias ambientales impredecibles y cambiantes.
<b>PRODUCTOS O SERVICIOS</b>	Agrupamiento por resultados en cuanto a productos o servicios. División del trabajo por líneas de productos/servicios. Énfasis en los productos y servicios. Orientación hacia resultados.	Definición de la responsabilidad por producto o servicios, facilitando la evaluación de los resultados. Mejor coordinación interdepartamental. Mayor flexibilidad. Facilita la innovación. Ideal para circunstancias cambiantes.	Disminución de la especialización. Alto costo operacional por la duplicación de las especialidades. Agrupamiento contraindicado para circunstancias estables y rutinarias. Énfasis en la coordinación, en detrimento de la especialización.
<b>GEOGRÁFICA O TERRITORIAL</b>	Agrupamiento conforme a la localización geográfica territorial. Énfasis en la cobertura geográfica. Orientación para el mercado. Extroversión.	Mayor adaptación a las condiciones locales o regionales. Fija responsabilidades locales o regionales, facilitando la evaluación. Ideal para empresas mayoristas.	Disminuye la coordinación (sea planeación, ejecución y control) de la organización como un todo. Disminución de la especialización.

## ANEXO 6

Tipo de departamentalización	Características	Ventajas	Desventajas
<b>CLIENTES</b>	Agrupamiento conforme al tipo o volumen de la clientela o compradores. Énfasis en el cliente. Orientación extrovertida más rígida hacia el cliente que hacia la organización.	Dispone a la organización para satisfacer las demandas de los clientes. Ideal cuando el negocio depende del tipo o volumen de la clientela. Fija las responsabilidades del cliente.	Vuelve secundarias las demás actividades de la organización (como producción o finanzas). sacrifica los demás objetivos (productividad, lucratividad, eficiencia, etc.).
<b>PROCESO</b>	Agrupamiento por fases del proceso, del producto o de la operación. Énfasis en la tecnología utilizada. Introversión.	Mejor arreglo físico y disposición racional de los recursos. Utilización económica de la tecnología. Ventajas económicas del proceso. Ideal cuando la tecnología y el producto son estables y permanentes.	Agrupamiento contraindicado cuando la tecnología sufre cambios y existe desarrollo tecnológico. Falta flexibilidad y adaptación a los cambios.
<b>PROYECTOS</b>	Agrupamiento en función de los resultados en cuanto a uno o más proyectos. Requiere estructura organizacional flexible y adaptable a las circunstancias del proyecto. Precisa alto grado de coordinación para cada proyecto	Ideal cuando la concentración de recursos es grande y provisional, además cuando el producto es de gran calidad. Orientada hacia resultados concretos. Alta concentración de recursos concreto. Alta concentración de recursos e inversi- nes, con fecha y plazos de ejecución. Adaptación al desarrollo técnico. Ideal para productos altamente complejos.	Concentran personas y recursos en cada proyecto provisionalmente. Cuando terminan un proyecto hay incertidumbre en cuanto a otros. Discontinuidad y parálisis. Imprevisión en cuanto a nuevos proyectos. Angustia de los especialistas cuando se trata de su propio futuro.

## ANEXO 7

### ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL



FUENTE: Harold Koontz, Heinz Wehrich. *Elementos de Administración*. México. Ed. McGraw-Hill, 1991

## ANEXO 8

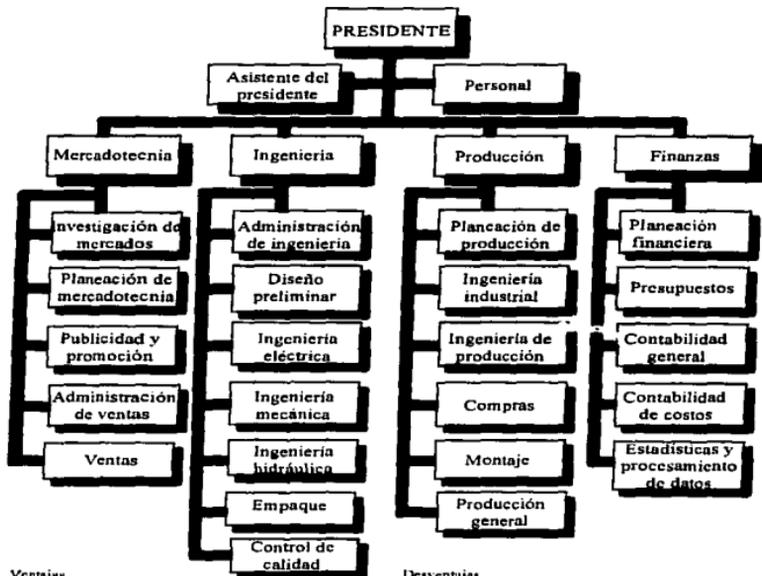
### ESTRUCTURA LINEAL O MILITAR



FUENTE: Harold Koontz, Heinz Weihrich. *Elementos de Administración*. México. Ed. McGraw-Hill. 1991

## ANEXO 9

### ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL



#### Ventajas

- Es el reflejo lógico de las funciones
- Conserva el poder y el prestigio de las funciones principales
- Sigue el principio de la especialización ocupacional
- Simplifica la capacitación
- Proporciona los medios de control estricto en la alta dirección

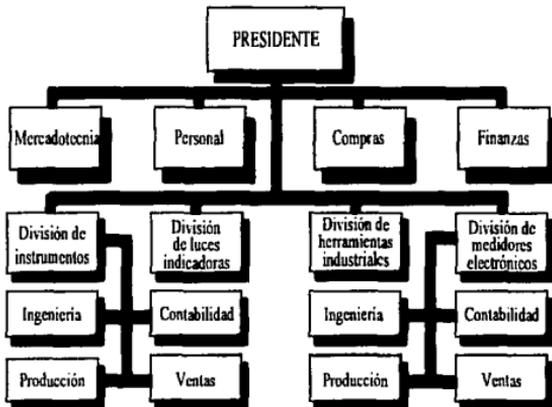
#### Desventajas

- Resta importancia a los objetivos globales de la compañía
- Especializa en exceso y estrecha los puntos de vista del personal clave
- Reduce la coordinación entre funciones
- La responsabilidad de las utilidades se encuentra sólo en la alta dirección
- Adaptación lenta a los cambios en el ambiente
- Limita el desarrollo de gerentes generales

FUENTE: Harold Koontz, Heinz Weirich, *Elementos de Administración*, México, Ed. McGraw-Hill, 1991

## ANEXO 10

### ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN DE DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTOS



#### Ventajas

- Coloca la atención y el esfuerzo en la línea del producto
- Proporciona el uso de capital, facilidades, habilidades y conocimientos especializados
- Permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios
- Mejora la coordinación de las actividades funcionales
- Coloca la responsabilidad de las utilidades al nivel de la división
- Proporciona un campo de capacitación medible para gerentes generales

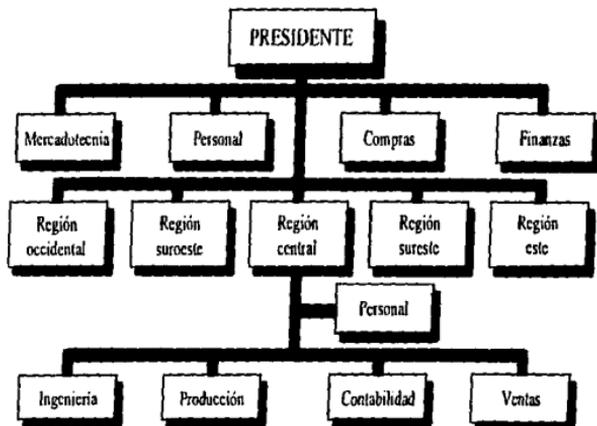
#### Desventajas

- Requiere de más personas con habilidades de gerente general
- Tiende a dificultar el mantenimiento de servicios centrales económicos
- Presenta un mayor problema de control de la alta gerencia

FUENTE: Harold Koontz, Heinz Weihrich. *Elementos de Administración*. México. Ed. McGraw-Hill. 1991

## ANEXO II

### ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN DE DEPARTAMENTALIZACIÓN TERRITORIAL



#### Ventajas

- Coloca la responsabilidad en un nivel más bajo
- Coloca el énfasis sobre los mercados y problemas locales
- Mejora la coordinación en una región
- Aprovecha las economías de las operaciones locales
- Mejor comunicación cara a cara con los intereses locales
- Proporciona un campo de capacitación medible para gerentes generales

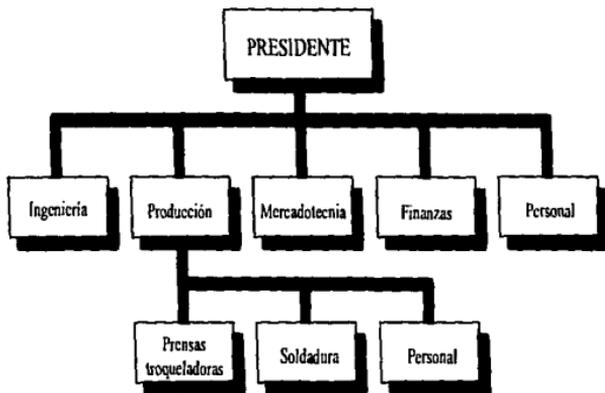
#### Desventajas

- Requiere de más personas con habilidades de gerente general
- Tiende a dificultar el mantenimiento de servicios centrales económicos y puede requerir servicios tales como personal o compras a nivel regional
- Aumenta el problema de control de la alta dirección

*FUENTE: Harold Koontz, Heinz Wenzelich, Elementos de Administración, México, El McGraw-Hill, 1991*

## ANEXO 12

### ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN DE DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROCESO O EQUIPO



#### Ventajas

- Logra una ventaja económica
- Usa tecnología especializada
- Utiliza habilidades especializadas

#### Desventajas

- Es difícil la coordinación de los departamentos
- La responsabilidad de las utilidades está en la alta dirección
- Es inadecuado para desarrollar gerentes generales

FUENTE: Harold Koontz, Heinz Weihrich. *Elementos de Administración*. México. Ed. McGraw-Hill, 1991

## ANEXO 13

### ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN DE DEPARTAMENTALIZACIÓN POR CLIENTES



#### Ventajas

- Estimula la concentración en las necesidades del consumidor
- Le da a los consumidores la sensación de que tienen un proveedor comprensivo (banquero)
- Desarrolla destreza en el área del consumidor

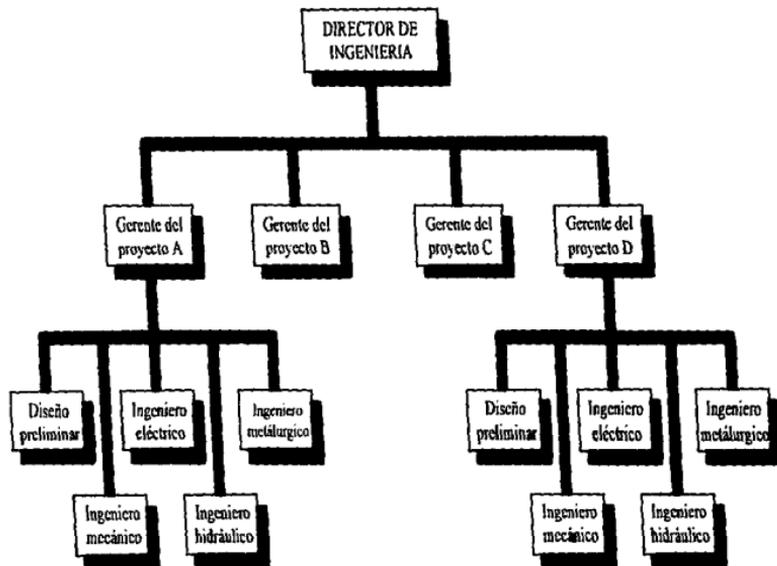
#### Desventajas

- Puede ser difícil coordinar las operaciones entre demandas opuestas al consumidor
- Requiere de gerentes y "staff" expertos en problemas de los consumidores
- Quizá los grupos de consumidores no siempre estén definidos con claridad (por ejemplo, grandes empresas corporativas en contraste con otros negocios corporativos)

FUENTE: Harold Koontz, Heinz Weihrich. *Elementos de Administración*, México. El McGraw-Hill, 1991

## ANEXO 14

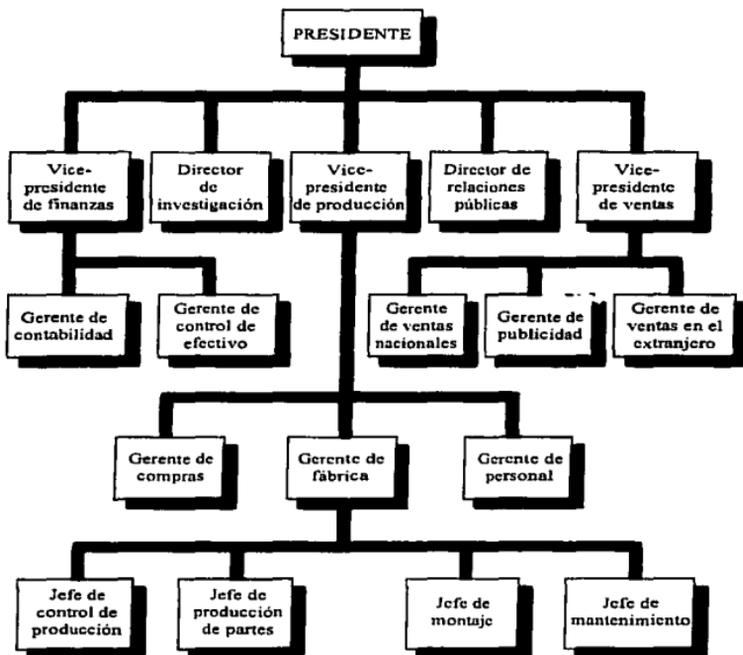
### ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN DE DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROYECTOS



FUENTE: Harold Koontz, Heinz Weihrich. *Elementos de Administración*. México. Ed. McGraw-Hill. 1991

## ANEXO 15

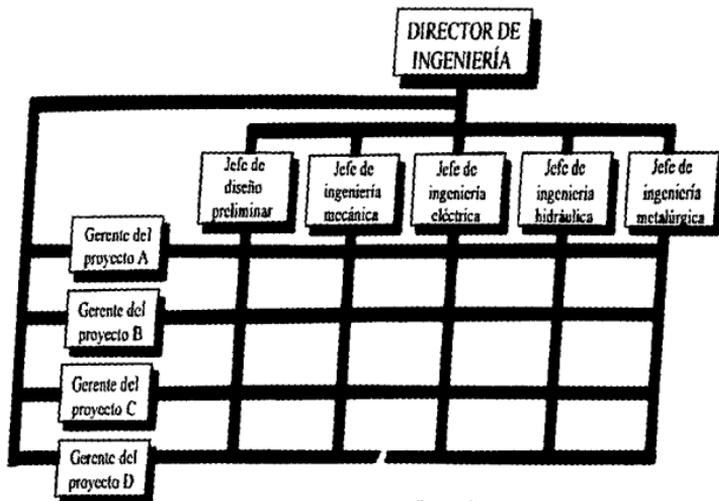
### ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN DE LÍNEA Y "STAFF"



FUENTE: Harold Koontz, Heinz Wehrlich. *Elementos de Administración*. Mexico. Ed. McGraw-Hill, 1991

## ANEXO 16

### ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN MATRICIAL



#### Ventajas

- Está orientado hacia resultados finales
- Se mantiene la identificación profesional
- Señala con precisión la responsabilidad de la utilidad del producto

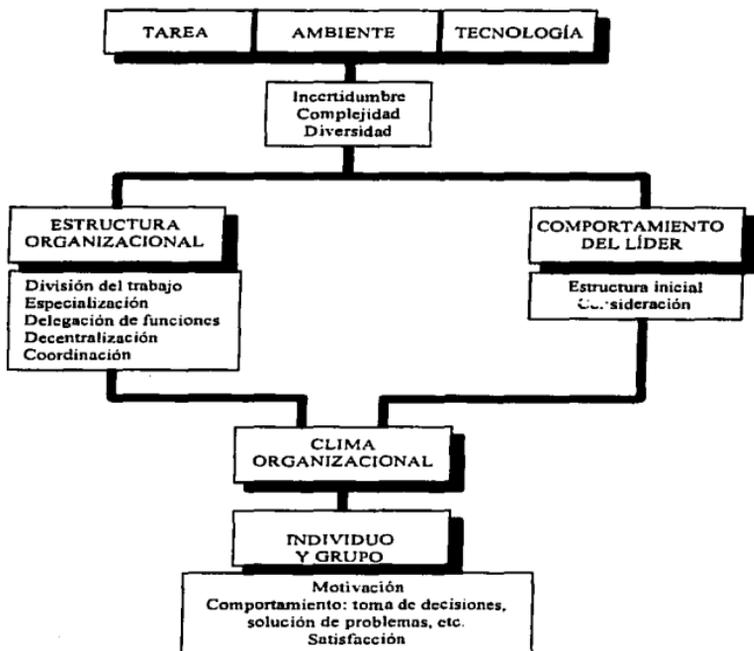
#### Desventajas

- Existe conflicto de autoridad en la organización
- Existe la posibilidad de falta de unidad de mando
- Requiere un gerente eficaz en relaciones humanas

FUENTE: Harold Koontz, Heinz Weihrich. *Elementos de Administración*. México. Ed. McGraw-Hill, 1991

## ANEXO 17

### MARCO DE REFERENCIA PARA ANALIZAR ORGANIZACIONES



FUENTE: Hall, Richard, H. *Organizaciones: Estructura y Proceso*, México, Ed. McGraw-Hill, 1971

## BIBLIOGRAFÍA

---

---

- Arias, Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. 1988.
- Arias, Galicia, Fernando. Conceptos fundamentales sobre la organización. México. Ed. Trillas. 1993.
- Aumage, Maurice. Guía Práctica de la Organización Administrativa. Ed. Editores Técnicas Asociadas. Barcelona. 1991.
- Certo, C. Samuel. Administración Moderna. México. Ed. McGraw-Hill. 1993.
- Código Civil para el D.F. en materia común y para toda la República en materia Federal. México. Ed. Porrúa. 1997.
- Cortina, Ortega, Gonzalo. Prontuario Rursátil y Financiero. México. Ed. Trillas. 1980.
- Charles, Ferrow. Análisis de la Organización. ed. C.E.C.S.A. 1982.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México. Ed. McGraw-Hill. 1992.
- Dale, Ernest. Organización. México. Editora Técnica. 1977.
- Farganel, Jean Pierre. Como potenciar una empresa. ed. Paraninfo. Madrid. 1987.
- Fenton, John. Como vender en un mercado competitivo. México. Ed. NORMA. Serie Desarrollo Gerencial. 1989.
- Fresco, Juan Carlos. Organización y Estructura para la pequeña y mediana empresa. Argentina. Ed. Macchi. Buenos Aires. 1993.
- Gary, Dessler. Organización y Administración: Enfoque situacional. ed. Prentice-Hall. Hispanoamericana, S.A. 1988.
- Gómez, Ceja, Guillermo. Planeación y organización de Empresas. Teorías y conceptos clásicos para el planteamiento y estructuración de los negocios. ed. EDICOL. México. 1984.
- Graeme, Salomon, y Kenneth. Thompson. Control e ideología en las organizaciones. México. Ed. Fondo de cultura . 1984.
- Guzmán, Valdivia, Isaac. La sociología de las empresas. México. Ed. Jus. 1989.
- Hall, Richard H. Organizaciones: estructura y proceso. Ed. Prentice-Hall. Hispanoamericana S.A. 1987.

- Hampton, David. R. Administración, México. Ed. McGraw-Hill. 1990.
- Hernández, Sampier, R, et. al. Metodología de la Investigación. Ed. Mc Graw-Hill. 1971.
- Hernández y Rodriguenzar!, Sergie. Fundamentos de administración. México. Ed. Interamericana. 1982.
- Hicks, Herbert G. Administración de organizaciones desde un punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos. Ed. Continental. México. 1978.
- Howell. C. William. Psicología Industrial y organizacional: sus elementos esenciales. Ed. El manual moderno. S.A. México. 1979.
- Ibarra y Montaña. Ensayo crítico sobre la teoría de las organizaciones. México. Ed. Continental. 1987.
- J. Antoni, Paoli. Comunicación e información. México. Ed. Trillas. 1991.
- J. M. Rosenberg. Diccionario de administración y finanzas, España. Ed. Océano. 1985.
- Karl, E., Weick. Psicología social de proceso de organización. Colombia. Ed. Fondo educativo interamericano. 1973.
- Kast, Freement, Ellsworth. Administración en las organizaciones. Enfoque de Sistemas y de contingencias. ed. McGraw-Hill. México.1989.
- Koontz, Harold. Curso de Administración Moderna. México. McGraw-Hill. 1979.
- Lawrence, R. Paul y Lorsch W. Jay. Desarrollo de organizaciones: diagnostico y acción. Ed. Fondo educativo interamericano. 1973.
- Ley General de Sociedades Mercantiles. México. Ed. Porrúa. 1997.
- Méndez, Morales, José. Economía y la empresa. México. Ed. McGraw-Hill. 1988.
- Nacional Financiera. El mercado de valores. México. Marzo 1996.
- Ortiz, Gil, Carlos. La comunicación. México. 1971.
- Petersen, Elmore. Organización y Dirección de las empresas. Ed. UTEMA. 1992.
- Reyes, Ponce , Agustín. Administración de empresas. México. 1986.

- Rodríguez, Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales Administrativos. Ed. Ecasa. México. 1996.
- Rodríguez, Valencia Joaquín. Organización Contable y Administrativa de las empresas. Ediciones contables Administrativas. México. 1986.
- Santiago, Zorrilla, Miguel y Xammar Torres. Guía para elaborar la Tesis. México. Ed. Interamericana. 1986.
- Terry, George. Principios de administración. México. Ed. C.E.C.S.A.1980.