

872702



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**  
INCORPORACION No. 8727-02 A LA  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

15  
24

**ESCUELA DE ADMINISTRACION  
Y CONTADURIA**

**"EL ESTUDIO DE CONFLICTOS  
INTERDEPARTAMENTALES EN  
UNA EMPRESA MEDIANA  
INDUSTRIAL"**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

***Jesús Gustavo Tafolla Serrano***



**UNIVERSIDAD  
DON VASCO A.C.**

**URUAPAN, MICHOACÁN 1999**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

272097



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.

## DEDICATORIA:

*La culminación del presente trabajo se la dedico a Dios, a mis padres, por haberme brindado todo el apoyo que necesite, al mismo tiempo a mis maestros y personas que supieron orientarme en los momentos difíciles a lo largo de mi carrera, reiterando su sincera amistad y deseo, por que yo hubiera culminado una meta mas en mi vida.*

*A todos ellos de todo corazón, les doy mis mas sinceras  
gracias.*

# INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

## CAPITULO 1 LA EMPRESA

1.1.- DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.....	1
1.2.- IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION.....	2
1.3.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	3
1.4.- CONCEPTO DE EMPRESA.....	5
1.5.- CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR.....	6
1.6.- CONCEPTO DE FUNCIÓN.....	6
1.6.1.- FUNCIONES PRINCIPALES DE UNA EMPRESA.....	6
1.7.- CONCEPTO DE ACTIVIDAD.....	7
1.8.- INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN FORMAL DENTRO DE LA EMPRESA.....	7

## CAPITULO 2 LA AUTORIDAD Y LA RESPONSABILIDAD DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN FORMAL.

2.1.- DIFERENTES CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN.....	9
2.2.- OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA ORGANIZACIÓN.....	10
2.3.- TIPOS DE ORGANIZACIONES.....	11
2.4.- ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL.....	12
2.4.1.- DIVISIÓN DEL TRABAJO.....	12
2.4.2.- DEPARTAMENTALIZACIÓN.....	12
2.4.3.- ALCANCE DEL CONTROL.....	14
2.4.3.1.- CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN.....	14
2.5.- PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN.....	14
2.5.1.- PRINCIPIO DE ESPECIALIZACIÓN.....	14
2.5.2.- PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO.....	15
2.5.3.- PRINCIPIO DE EQUILIBRIO DE AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD.....	15
2.5.4.- PRNCIPIO DE EQUILIBRIO DIRECCION-CONTROL.....	15
2.5.5.- PRINCIPIO DE DEFINICIÓN DE PUESTOS.....	16
2.6.- CUADRO DE FACULTADES Y RESPONSABILIDADES.....	16

<b>CAPITULO 3</b>	<b>LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.</b>	
3.1 - EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	-----	17
3.1.1 - CONCEPTUALIZACIÓN	-----	17
3.1.2 - CONTENIDO	-----	18
3.2 - SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN	-----	18
3.2.1 - ORGANIZACIÓN LINEAL	-----	18
3.2.2 - ORGANIZACIÓN FUNCIONAL	-----	19
3.2.3 - ORGANIZACIÓN LINEAL-STAFF	-----	19
3.3 - LA COMUNICACIÓN	-----	20
3.3.1 - COMUNICACIÓN FORMAL	-----	21
3.3.2 - COMUNICACIÓN INFORMAL	-----	21
3.4 - MODELOS DE TIPOS DE ORGANIGRAMAS	-----	22
<b>CAPITULO 4.</b>	<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	
4.1 - METODOLOGÍA UTILIZADA	-----	29
4.2 - TÉCNICAS A UTILIZAR	-----	29
4.3 - JUSTIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO A APLICAR	-----	30
4.4 - JUSTIFICACIÓN DE LA MUESTRA	-----	30
4.5 - DISEÑO DEL CUESTIONARIO	-----	30
4.6 - TABULACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS	-----	33
<b>CAPITULO 5.</b>	<b>ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES EN BASE AL ESTUDIO REALIZADO.</b>	
5.1 - ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA	-----	37
5.2 - SÍNTESIS	-----	56
5.3 - COMPARACIÓN CON LOS RESULTADOS DEL OBJETIVO PLANTEADO	-----	57
5.4 - RESULTADO DE LA HIPÓTESIS	-----	57
5.5 - RECOMENDACIONES	-----	58
CONCLUSIONES	-----	66
GLOSARIO DE TÉRMINOS	-----	68
BIBLIOGRAFÍA	-----	70

## INTRODUCCIÓN.

Desde que el hombre surge en la tierra, se utiliza la administración, éste concepto no se conocía pero se daba empíricamente, cuando los pueblos nómadas comenzaron a asentarse, en diferentes zonas geográficas, se dedicó a la caza de animales y la mujer, a la recolección de frutas y vegetales, es cuando comienzan a coordinarse los elementos de la administración empíricamente, con el paso del tiempo, se da la necesidad de vivir en grupos, estableciéndose en comunidades, para realizar diversas actividades y protegerse de los invasores, organizándose por grupos para la caza de animales, con esta acción se da la delegación de funciones y coordinación de estas actividades, son los primeros rasgos que se tienen de una administración empírica.

Con el paso de los siglos y las diversas etapas que va cruzando el ser a través de la historia, nos muestra el mundo antiguo, la edad media y las primeras civilizaciones, como la Romana, la Egipcia, Griega, entre otras culturas, que es la culminación empírica, nos transporta a la revolución industrial, etapa en la que se produjeron grandes cambios en Inglaterra entre los años 1700 y 1785, con el motivo de la invención de la máquina de vapor, del coque para altos hornos, la fundición del acero y el transporte realizado por locomotoras, todo esto permitió avances extraordinarios en la industria textil y a su vez una alta productividad, se crearon empresas, se trató de sustituir el esfuerzo humano por la máquina, y se logró en gran medida.

Surgen empresas grandes y con esto diferentes pensamientos que sustentan en forma sistemática principios y métodos similares respecto a la administración de empresas, las llamadas escuelas de la administración, desarrollándose de esta manera la administración científica.

Taylor, establece criterios y principios creando una base donde se sustentan, afirmando que la administración es cuestión científica, a la que es aplicable una secuencia de pasos establecidos, creando la escuela de la administración científica, modernamente se le conoce como Taylorismo.

Las empresas en la actualidad necesitan de la aplicación de la administración científica, desarrollando el proceso administrativo, definiendo las etapas por las que pasa la organización para su creación y estructuración, el proceso administrativo está integrado por la previsión, que es la anticipación de ciertos acontecimientos y situaciones futuras, sin ello no se podría elaborar los planes; la segunda etapa es la planeación, que es la fijación de los planes con precisión, para el logro de los objetivos; la

tercera etapa es la organización, que es la coordinación de todos los recursos con que cuenta la empresa; la cuarta etapa es la integración, es adecuar todos los recursos materiales y humanos con que cuenta la organización para su funcionamiento; la quinta etapa es la dirección, ésta se logra con base en la toma de decisiones y vigila que los planes y objetivos se cumplan; la sexta etapa es la del control, que se define como la medición del estado actual en relación con el pasado.

Las etapas del proceso administrativo deben de ser aplicadas secuencial e integralmente, debido a que toda organización consta de recursos, ya sea humanos, materiales, financieros y técnicos, que se necesitan coordinar para el perfecto funcionamiento del organismo, esto es aplicar el proceso administrativo, para el logro de los planes y objetivos.

La empresa como entidad productiva creadora de bienes y servicios tangibles, ya sea micro, pequeña, mediana o grande, es necesario tomarla como un sistema, es decir darle un enfoque sistemático, debido a que el objeto de estudio, se compone de diversas partes que funcionan en conjunto e interactúan entre ellas mismas, para el logro de los planes y objetivos establecidos en la previsión y planeación, se necesita armonizar y coordinar todas las actividades que se realizan dentro de la organización para que marche todo de manera correcta y que no existan disfunciones en el cumplimiento de los planes y objetivos establecidos, la organización debe de comprender todos los arreglos que se consideren necesarios, para el logro de objetivos.

Existen diferentes tipos de organización en las entidades económicas, y estos son aplicados al tamaño y características de cada empresa en particular, debido a esto, es necesario la realización de un estudio sistemático-analítico de la empresa en particular, descomponiendo la organización actual en diversas partes, para a continuación proceder a un estudio minucioso y analítico de cada una de ellas y así llegar a diagnosticar que tipo de empresa es, y con que características específicas cuenta, y que otros factores internos de la empresa necesitan estudiarse, para adecuar el tipo de organización e incrementar a la vez la productividad.

En la actualidad pocas entidades productivas cuentan con una estructura organizacional bien definida.

La empresa debe de establecer el tipo de estructura que va a adoptar, la organización informal, comprende aquellos aspectos del sistema, que no han sido planeados, si no que por medio de

participantes se generan ideas y surgen espontáneamente, esta forma de organización básicamente es aplicada dentro de una organización formal, para el desarrollo de funciones innovadoras, no previsible.

La organización formal a diferencia de la anterior, trata de establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, esto nos llevará al logro de los objetivos.

La organización formal es base de la mayoría de las empresas de la actualidad, debido a que deben de tener bien estructuradas sus jerarquías y sus recursos para funcionar correctamente.

Las empresas situadas en la ciudad de Uruapan, en su gran mayoría, son empresas familiares. lo cual hace imposible el ingreso a éstas, de los profesionistas especializados en la materia.

El egresado de alguna institución de educación superior, al salir se encuentra con un mercado de trabajo cerrado, los profesionales que ostentan un título a nivel licenciatura y que con suerte ingresan a empresas familiares, realizan un reconocimiento del sistema, llegando a la conclusión, de la necesidad de tener una estructura orgánica bien definida

Procesadora de Aguacate y Frutas S.A. de C.V., con domicilio en Agustín Arriaga Rivera, No. 674, colonia Guadalupe Victoria, empresa dedicada a la elaboración de guacamole en diferentes presentaciones, exporta sus productos, generalmente al continente europeo y específicamente a Francia, siendo este mercado muy exigente en cuanto a la calidad del producto.

La organización con la que contaba la empresa en sus inicios, ya no se considera factible en la actualidad, a medida que transcurre el tiempo, la entidad crece y se van desarrollando nuevas necesidades, debido a que la empresa debe afrontar nuevos retos, para poder ser competitiva dentro de su mercado, la problemática existente se acentúa con la falta de un mantenimiento organizacional, lo cual ocasiona que a futuro existan conflictos dentro de la entidad, debido a la obsolescencia de su estructura básica.

En la actualidad es obsoleta la organización con la que se cuenta, debido a la enorme existencia de conflictos y problemas que se suscitan, a medida que la organización crece y sus actividades, tareas, métodos y procedimientos son más complejos, resulta necesario la realización de un estudio de su estructura actual.

Visualizando a la organización como un sistema y descomponiéndolo en sus partes mas importantes, estableciendo un estudio analítico de cada una de éstas, llevándonos a la detección de problemas y deficiencias que se tienen, elaborando un proyecto de reorganización, el cual debe ser propuesto a sus dirigentes, para que se aplique y se le de seguimiento a éste, dentro de los limites y plazos establecidos.

Con la aplicación del proyecto de reorganización se pretende eficientar tareas y actividades, el establecimiento de lineas de autoridad y de responsabilidad, y estructurar la departamentalización de la empresa, pretendiendo un incremento en la eficiencia de los recursos y aumentando la productividad y al calidad del producto.

## RESUMEN DE CAPÍTULOS.

### CAPITULO NO.1

Nos presente el análisis de la definición de administración, así como el establecimiento de un concepto en base a criterios de diferentes autores, tomando los elementos, que se consideran mas importantes, para el desarrollo de una perfecta administración, adecuándose a las características de la entidad en la cuál se aplique.

En este capitulo se presenta el proceso administrativo, y la forma de aplicarse en una entidad económica formal, puesto que la gran mayoría de la veces se aplica de forma empirica.

Se considera necesario definir lo que se entiende por una organización formal y la importancia del establecimiento del proceso administrativo técnicamente, para el buen funcionamiento del sistema, aplicando la teoría o conocimientos que se han adquirido con el paso del tiempo, en una entidad , en la época actual.

**CAPÍTULO No.2** - Una vez definido lo que es la administración, su entorno y características, nos enfocaremos a entidades productivas, más específicamente a la estructura organizacional general que ostentan cualquier organización, independientemente del tamaño de ésta, en este capitulo se darán las herramientas teóricas necesarias, aplicables a cualquier entidad, se definirá lo que es una estructura organizacional, en general el tipo organización con que cuenta cada empresa, estableciendo diferentes criterios para clasificarlas.

El elemento de análisis en esta investigación, es la organización formal, ya que este tipo empresas tienen objetivos bien definidos, y orientados a la satisfacción de las necesidades de todos los que contribuyen a su funcionamiento, de esta manera todos los que laboran dentro de ésta, deben acatar estos elementos.

Otro de los puntos a tratar en este capitulo, son lo principios organizacionales, por los que se debe regir la empresa. dado que estos nos dan los parámetros para su funcionamiento, son los lineamientos para la operación de la planta productiva.

**CAPÍTULO No. 3** - El titulo de este capitulo es, el de " La estructura organizacional".

Aquí se dará a conocer lo que es un manual de organización, su elaboración e importancia dentro de la empresa en la cuál se elabore y aplique

En toda empresa debe de haber un manual de organización, de aquí parte la forma de funcionar de la empresa, al no haberlo, se crean graves conflictos dentro de ésta, que llevan a un caos y problemas entre el personal que se encuentra laborando, así mismo se presentaran los sistemas de organización por los cuales puede operar una empresa y la manera en que fluye la autoridad.

Otro punto importante a tratar dentro de éste capítulo, es la manera como se encuentran planeados los canales de comunicación dentro de la entidad, por lo que se presenta la teoría y las posibles formas aplicarse a la realidad en una empresa, pues no existe una ley, cada empresa planea sus canales de comunicación como les son convenientes

**CAPÍTULO No. 4 -** Se describió en un principio del capítulo, el tipo de metodología que se utilizó para el desarrollo de la investigación, así como las técnicas. A continuación se presentó el cuestionario que se aplicó para la recolección de datos, una vez realizada la investigación de campo, se procedió a la tabulación de datos.

**CAPÍTULO No. 5.-** Aquí se analizaron los datos presentados en la tabulación, se realizó un análisis de cada uno de estos problemas, así como sus posibles causas y efectos, esto se desarrollo por cada pregunta del cuestionario, se realizaron gráficas, que hacen más visibles los resultados a simple vista, al concluir éste punto se sintetizaron todos los resultados, para hacerlo más comprensible.

Los resultados fueron comparados con el objetivo general planteado en un principio, dándonos como resultado, que la investigación se desarrollo conforme a lo estipulado, cumpliéndose el objetivo general y la hipótesis que se manejo al inicio de la investigación.

Por último se estipularon las recomendaciones, para el mejoramiento de la empresa, en la cuál se plantea una reorganización de planta productiva.

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

El método por medio del cual se realizó la investigación, fué el de análisis y síntesis, debido a que se va a desarrollar un estudio sobre un sistema productivo, que es la empresa, esta consta de partes, por lo cual se hace necesario para su estudio dividirla, de manera, que el estudio se realizó por cada uno de los posibles problemas existentes, en base a éstos se obtuvo una hipótesis, una vez dividido y analizado cada uno de los posibles problemas, se procedió a la síntesis de cada uno de los elementos, facilitando la consulta de los resultados.

Se realizó una investigación de campo, la cual fue apoyada por la elaboración de un cuestionario, integrado en su mayoría por preguntas dicotómicas, para realizar un sondeo exploratorio de los conflictos existentes.

Otra parte de la información se obtuvo por medio de observación directa, puesto el investigador forma parte de la empresa y tiene contacto directo con los conflictos que se presentan dentro de ésta.

Los cuestionarios fueron dirigidos al personal de confianza de la empresa, que es donde se presentan los conflictos, debido que de ahí parten las ordenes, dándose la duplicidad de funciones, una causa de conflictos dentro de la empresa.

El área administrativa de la empresa se encuentra muy viciada, otra de las razones por las que se decidió aplicar la investigación solo al personal de confianza, y no al área operativa.

## CAPITULO 1.

### LA EMPRESA.

En el presente capítulo, se analizará a la empresa, como una entidad productora de bienes y servicios, a la vez como generadora de empleos, los cuales fundamentan la economía de una determinada zona geográfica.

Las empresas en la actualidad se dividen en:

- 1.- Micro empresa.
- 2.- Pequeña empresa.
- 3 - Mediana empresa.
- 4 - Grande empresa.

Tenemos, que en nuestro país, el entorno empresarial se cataloga, en la micro empresa, fundamentalmente dedicados al sector comercial y la mayoría de éstos comercios son micros, lo cual nos indica que no cuentan con una mentalidad de crecimiento, si no de supervivencia, México es un país pobre, debido a que no se saben aprovechar los recursos con que cuenta, pero es también cierto que el gobierno, tanto federal, como municipal, no apoyan lo suficiente.

Las empresas mexicanas por lo general, son del tipo familiar, esto nos da a entender que el capital no saldrá mas allá de la familia, se hace necesario implantar sistemas administrativos dentro de estas empresas, pero los dueños se oponen, debido a que el sistema con el cual han estado operando les ha funcionado, se hace necesario el estructurar la empresa, para que así funcione como un sistema y con bases fijas.

#### 1.1.- DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.

Todos somos administradores en nuestras vidas, dentro de las distintas facetas del ser humano, se encuentran actividades administrativas; simplemente al realizar una inversión en algún negocio, se hace indispensable el uso de la administración, ya que es necesario el establecimiento de objetivos, para analizar el rumbo que tomará la organización y los obstáculos o las barreras que se presentarán, estos obstáculos no son previsible en su totalidad,

es necesario tomar a consideración la realización de un análisis de contingencias, que pudieran afectar a la organización, tomando en cuenta los factores internos y externos a la entidad, pretendiendo así el logro de los objetivos establecidos.

La administración en su forma mas simple, es la realización de una operación, actividad o un trabajo a través de otras personas, pero, ésta idea es muy vaga, al conceptualizar hay que definir los aspectos, características y aplicación, que engloba la palabra administración, es decir, la administración es:

Llevar a la organización al logro de sus objetivos, mediante la aplicación correcta y sistemática de la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control, mediante el uso apropiado de los seres humanos y la aplicación de los recursos, con los que cuenta la entidad.

## **1.2.- IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN.**

La práctica de la administración, es de gran importancia para todas las entidades, principalmente, para las empresas, permitiendo la optimización y correcta aplicación de todos los recursos con los que cuenta la organización en particular.

Esencialmente para las empresas grandes, es indispensable el desarrollo y aplicación de una administración técnica o científica, debido a la complejidad de las funciones, tareas, y métodos y su magnitud.

En relación con las empresas pequeñas y medianas, que quizá no ostentan la complejidad de funciones de una organización grande, es necesario, para su desarrollo como entidad económica, la coordinación y optimización de todos los recursos con los que cuenta, acrecentando a la organización y siendo más competitivos y por consiguiente elevando la productividad y la calidad de los productos o servicios.

Generalizando, la administración, ya sea aplicada empírica o científicamente, ha sido desde los inicios del hombre de gran importancia y trascendencia, en la actualidad es indispensable para el desarrollo de la administración, no importando la magnitud y el tipo de organismo que se trate, puesto que la implantación de métodos administrativos en las empresas, son la base para el éxito de éstas.

### **1.3.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

El proceso administrativo se encuentra dividido en la fase mecánica, que cuenta con los elementos de la previsión, planeación y organización; y la fase dinámica, cuyos elementos son integración, dirección y el control.

Existen diferentes criterios en cuanto a la división de los elementos de la administración, estos son manejados por diferentes autores, dependiendo de la complejidad y disponibilidad de cada elemento, son manejado en forma de tres elementos, cuatro elementos, cinco elementos, seis elementos, siete elementos y ocho elementos, pero todas llevan a un proceso sistemático, enfocado al logro de objetivos.

“El proceso administrativo esta dividido en:

#### **FASE MECÁNICA:**

##### **PREVISIÓN.**

Este elemento consiste, en ver a futuro, los problemas, barreras y riesgos, para determinar las posibles alternativas de solución, determinando lo que se espera lograr por medio del organismo en el futuro, la previsión se divide en tres etapas que son:

- 1.- Objetivos.
- 2 - Investigaciones.
- 3.- Alternativas.

##### **PLANEACIÓN.**

Ya una vez fijados los objetivos, en la etapa de previsión, en la planeación se van a desarrollar los cursos de acción que se consideren necesarios y eficaces, para el logro de los objetivos, así como de manera secuencial en la que se realizarán las operaciones establecidas para el desarrollo de un procedimiento, y por consiguiente alcanzar el objetivo establecido.

Comprende las siguientes etapas:

- 1.- Políticas.
- 2.- Procedimientos.

- 3.- Programas y pronósticos.
- 4.- Presupuestos.
- 5.- Estrategia y práctica.

### **ORGANIZACIÓN.**

Es el último elemento de la fece mecánica del proceso administrativo, la organización se refiere a la estructuración técnica interna que se debe de tener toda empresa, distinguiendo, las relaciones que se deben de establecer entre funciones, jerarquias, tipos de autoridad, con la que debe de estructurar la organización para su mayor funcionalidad, la delegación de autoridad y responsabilidad entre los recursos humanos y las obligaciones y requisitos que tienen en concreto cada unidad de trabajo, todo ésto para mejorar su eficiencia.

Esta integrada por:

- 1.- Funciones.
- 2.- Jerarquias.
- 3.- Puestos.

### **FASE DINÁMICA.**

#### **INTEGRACIÓN.**

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo, de acuerdo con la definición.

La integración de las personas, abarca:

- 1.- Selección.
- 2.- Introducción.
- 3.- Desarrollo.

## **DIRECCIÓN.**

Es el elemento encargado de coordinar las acciones de cada miembro del grupo y vigilar el cumplimiento conforme a los planes y objetivos establecidos.

Sus etapas son:

- 1.- Autoridad y mando.
- 2.- Comunicación.
- 3.- Delegación.
- 4.- Supervisión.

## **CONTROL.**

El control es importante, debido a que establece sistemas donde podemos medir los resultados, que estamos obteniendo en la actualidad de nuestros sistemas productivos, con los resultados de ejercicios anteriores a éstos, para establecer un punto de comparación y analizar el incremento o decremento de la productividad a fin de corregir o mejorar métodos, procedimiento, acciones u operaciones y la posibilidad de analizar la factibilidad del establecimiento de nuevos planes, enfocados al objetivo que se desea alcanzar con éstas modificaciones.

Esta integrada esta etapa por:

- 1.- Establecimiento de standar y controles.
- 2.- Operación de los controles.
- 3.- Evaluación de los resultados.” (REYES:1994,27-30)

### **1.4.- CONCEPTO DE EMPRESA.**

La conceptualización de la empresa, según el diccionario, sociedad industrial o mercantil, es muy general, puesto que empresa, es la acción de emprender, es decir, emprender la elaboración de un producto en caso de una empresa productora, en caso de una empresa de servicios, obviamente un servicio.

Empresa: Entidad económica, donde se coordinan los elementos humanos y materiales, y las funciones técnicas que, completas y coordinadas, logran la producción de bienes y servicios, dirigidos a un determinado segmento de mercado

### **1.5.- CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR.**

La empresa familiar, se da cuando el dirigente de la empresa delega autoridad y responsabilidad sobre los miembros de la familia, y estos en su conjunto controlan y coordinan todas las operaciones de la organización, debido a que éstos, ocupan por lo regular los niveles directivos de la empresa, en este tipo de empresas, se presentan diversos conflictos entre los familiares, todos relacionados con la autoridad y el nivel jerárquico que ocupan dentro de la estructura orgánica, conceptualizando a la empresa familiar la definimos como:

**Empresa Familiar:** Entidad económica, donde los niveles jerárquicos directivos se encuentran ocupados por los familiares del empresario y que son los encargados de coordinar los elementos humanos y materiales, y las funciones técnicas, que completas y coordinadas, logran la producción de bienes y servicios, dirigidos a un determinado segmento de mercado.

### **1.6.- LA FUNCIÓN.**

La empresa en su totalidad engloba un sin número de funciones y operaciones que se realizan a diario, lo que hace necesario definir a la función, la conceptualizamos como:

Es la capacidad de acción, que un individuo representante de algún puesto o cargo en la empresa, y desarrolla para que se lleve a cabo, las actividades necesarias para el cumplimiento del objetivo que persigue el departamento o el gerente.

Estas funciones pueden llevarse a cabo rutinariamente, cuando son requeridas en cortos lapsos de tiempo; diariamente, cuando se desarrollan todos los días, semanales, cuando su realización es por semana, las funciones se aplican dependiendo del grado de exigencia del sistema organizacional.

#### **1.6.1.- La funciones básicas de la empresa son:**

- “1.- **Funciones técnicas:** Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- 2.- **Funciones comerciales:** Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- 3.- **Funciones financieras:** Relacionadas con la búsqueda y aplicación de capitales.

4 - Funciones de seguridad: Relacionadas con la prevención y protección de los bienes y de las personas.

5.- Funciones contables: Relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos, estadísticas, información y control.

6.- Funciones administrativas: Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa.” (FAYOL;1950;7).

### **1.7.- CONCEPTO DE ACTIVIDAD.**

La definimos como el conjunto de tareas, que un representante de un puesto determinado tiene que desarrollar como parte de su oficio o trabajo, por el cual esta laborando en la empresa.

### **1.8.- INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN FORMAL DENTRO DE LAS EMPRESAS.**

Son los instrumentos dentro de la organización, para que un jefe o gerente, comunique al subordinado una orden, una idea, o alguna actividad que desee que realice, para fines del logro de los objetivos organizacionales.

#### **1.- Memorándum:**

Son una especie de recordatorios que se elaboran, para comunicar la exigencia de la realización de alguna actividad, o para alguna aclaración o comentario que se quiera tener presente por escrito, dirigido a una persona en particular.

#### **2.- Instrucciones:**

Son tarjetas elaboradas por los niveles superiores, donde detallan, el modo de realizar una determinada operación o algún trabajo en particular.

Simplemente para operar una máquina, se elabora una tarjeta para el manejo de ésta, y a su vez detalla el proceso, paso a paso para la realización de la actividad completa.

### **3.- Circulares:**

Es el documento que se elabora con el único fin de comunicar, la realización de alguna actividad, operación o simplemente, alguna información que necesite difusión al personal que le confiere.

### **4.- Orden:**

Es la autorización de un nivel jerárquico superior, requiriendo la realización de una determinada función, operación o actividad, y el modo en que se debe desarrollar dicho mandato.

### **5.- Reporte:**

Es el documento, donde se plasman analíticamente, los resultados que se obtuvieron al finalizar la realización de un plan, un programa, una operación, una serie de actividades, etc. Donde el gerente analiza el documento y le ayuda a tomar una decisión más acertada.

### **6.- Operación:**

Realización de un conjunto de actividades estipuladas y medidas en base a los resultados esperados.

## CAPITULO 2.

### **AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL.**

Toda entidad esta integrada por diferentes componentes y la suma de estos forman la organización en general, si uno de estos falla, obviamente habrá un descontrol, dentro de toda la empresa, por lo cual se hace necesario que se tengan bien estructuradas todas las funciones que se desarrollan dentro de una planta productiva, los canales de autoridad deben de estar plasmados en un organigrama, para que el trabajador, este consciente de su ubicación dentro de la entidad, esto es de suma importancia, muy a menudo no se cuenta con un organigrama y el personal se atribuye otras funciones que no son, por otra parte la empresa debe de poner en práctica los elementos de una organización y aplicar los principios administrativos, la mayoría de las organizaciones han trabajado con sistemas antiguos, el trabajo del administrador al laborar dentro de una institución, cualquiera que sea el giro de ésta, es el de mejorar la estructura con la que se cuenta, así como el de proponer nuevas formas de pensar, para organizar la entidad de una mejor manera y que funcione adecuadamente, tenido presentes los principios administrativos y conocimientos acumulados a lo largo de su formación

#### **2.1.- DIFERENTES CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN.**

Organización según Laris Casillas:

“La organización es el agrupamiento de las actividades necesarias para llevar acabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre los jefes y los subordinados.” (LARIS,1995;87).

Organización según Pfeifferner y Sherwold:

“Es el patrón de formas en que grandes cantidades de personas, demasiadas para tener un contacto estrecho cara a cara unas con otras, y dedicadas a un complejo de labores.

Relacionándose unas con otras para establecer y llevar acabo sistemáticamente unos fines en los que todos han convenido." (PFEIRFFER: 1994:55).

Organización según Terry y Franklin:

"Establecer las relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas, para el propósito de realizar alguna meta u objetivo." (TERRY:1995:250)

Organización según Reyes Ponce:

"Es la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados." (REYES:1994:277).

Organización es:

Las estructura de todas las funciones que son necesarias para el logro de los objetivos, diferenciando claramente los canales de autoridad y responsabilidad, para la delimitación de operaciones dentro de la empresa.

## **2.2.- OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA ORGANIZACION.**

Los objetivos de toda organización técnica se puede clasificar en :

"Objetivos Básicos:

- 1.- **Suplir las limitaciones:** Se refiere principalmente a las necesidades que tienen las personas, de coordinarse con otras para la realización de una determinada operación, dentro de la entidad productiva.
- 2.- **Permitir la comunicación de valores:** Al momento de estar realizando una determinada operación, vamos a comunicarnos, técnicamente, pero también socialmente, transmitiendo nuevos pensamientos y creando una amistad, esto crea la transferencia de valores dentro de la organización.

3.-Lograr la eficacia de la acción con la mayor eficiencia posible. Al hablar de eficacia, nos referimos a las cosas que están bien hechas, y la eficacia es el logro de resultados satisfactorios, evidentemente que mientras mejor nos organizamos, lograremos las metas en mejores niveles, con un menor esfuerzo.

#### Objetivos Derivados.

- 1.- Aumentar nuestras capacidades: Marca que mientras, más nos coordinemos y nos ayudemos mutuamente, aumentará nuestra eficiencia dentro de la organización.
- 2.- Aprovechamiento de los conocimientos acumulados en el pasado: Se refiere a la manera de como se han venido realizando todas las operaciones en la empresa, y a la aplicación de esos conocimientos históricos en la actualidad.
- 3.- Ahorro de tiempo: Es la coordinación de las personas, para realizar una actividad con más rapidez
- 4.- La especialización: nos permite tener gente que se dedique a una determinada tarea, para que así, sea más eficiente y desarrolle más destreza en la realización de un trabajo.” (REYES;1994;278-279).

### 2.3.- TIPOS DE ORGANIZACIONES

#### **Organización Formal:**

Toda entidad promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo, y mejora así la comunicación en la organización, creando líneas de autoridad y responsabilidad y denotando las funciones de cada persona.

La organización formal es el resultado, que todos los componentes de la empresa estén orientados al cumplimiento de un objetivo en particular, ésta es el resultado de una decisión explícita.

### **Organización informal:**

Dentro de una organización formal, existen personas que se agrupan por diferentes fines, ya sea para compartir valores, establecer una amistad o convivir, estos grupos son considerados informales, puesto que no existe una estructura sólida si no que cada persona se comunica una con otra, cuando siente necesidad, sin tener como fin la realización de un determinado objetivo. Pongamos por ejemplo, un grupo de obreros que se reúnen en el comedor de una empresa. se comunican y se da la transferencia de valores, pero no se coordinan para la realización de un objetivo.

## **2.4.- ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION FORMAL.**

### **“2.4.1.- División del Trabajo:**

Al hablar de la división del trabajo, nos referimos al esfuerzo que realiza un organización, por dividir las grandes tareas en porciones pequeñas de trabajo, que se distribuyen entre las personas, esto provoca a su vez, que éstas se especializen, siendo más ágil para su realización y aumentando la eficacia de cada persona, provocando un aumento de productividad.

La especialización acarrea problemas, debido a que el individuo al realizar el mismo trabajo repetidamente, se va monetizando y aburriendo.

Las ventajas superan a las desventajas, debido a que se va mejorando la eficiencia, contribuyendo a las técnicas de producción en masa y proporcionando a su vez una producción industrial y de servicio de alto nivel.

### **2.4.2.- Departamentalización:**

Esta se refiere a la estructura orgánica que ostenta una determinada empresa, refiriéndonos a la división de sus departamentos y puestos administrativos y las relaciones existentes entre si, éstos se van modificando a medida que la organización crece, y se van creando más subunidades, aumentando la cantidad de puestos administrativos.

#### 1.-Departamentalización por función:

La estructura se divide en base a las funciones principales de la organización. Como ejemplo, mercadotecnia, producción, finanzas, etc.

#### 2.-Departamentalización por producto:

En este tipo se centra toda la responsabilidad sobre un persona, el gerente, que optimiza los recursos, para hacer que un producto o servicio se mercantilice.

#### 3.-Departamentalización por territorio:

Se da por zonas geográficas, aquí el ejecutivo puede demostrar su habilidad en determinado territorio y justificar su promoción a un área de mayor importancia.

#### 4.-Departamentalización por cliente:

Se da cuando se pone énfasis en el servicio con eficiencia a los diferentes clientes, por lo regular se cuenta con una cartera de clientes.

#### 5.-Departamentalización por proceso:

Este tipo de departamentalización elimina la división organizacional, se da cuando la maquinaria o equipo requieren habilidad especial para su operación. lo más importante son las consideraciones tecnológicas y económicas.

Los departamentos se pueden observar gráficamente en cualquier tipo de organigrama, esto sirve para identificar rápidamente las funciones de cada departamento y donde se encuentran localizados dentro de la organización, definimos a la organización como la clasificación y agrupamiento de los puestos en unidades de trabajo, para coordinar nuestros puestos, para facilitar el logro de los objetivos.

### **2.4.3.- Alcance del control.**

El grado de control en toda la organización, consiste en el número de subordinados que puede manejar un gerente de área, éste puede ser grande dependiendo de las características del área y de las facultades del gerente para controlar a todas a todos los empleados, se a el caso de tener pocos niveles organizacionales, cuando se tiene un control muy amplio, puesto que todos los trabajadores se dividen entre pocos dirigentes y por lo contrario se dan más niveles jerárquicos, cuando el tramo de control es mínimo, facilitando la comunicación, pero los controles amplios constituyen un reto para el gerente, ya que el número de operaciones se amplía y se presenta la oportunidad para crecer y demostrar que puede hacerce.

No puede establecer el número exacto sobre el tramo de control, éste debe de fijarse en base a la habilidad del gerente, la ubicación en la estructura y la fe en que los subordinados desempeñen efectivamente su trabajo en equipo.

#### **2.4.3.1.- Centralización y descentralización.**

La centralización tiende a concentrar la toma de decisiones en al cumbre de la organización, y solo una persona es la que ejerce el poder.

En cuanto a la descentralización, es delegar autoridad y responsabilidad a los puestos de menor nivel jerárquico en la organización, de manera que éstos puedan ejercer tomas de decisiones parciales, dentro del departamento que dirijan sean a su vez responsables de los efectos posteriores.” (TERRY Y FRANKLIN;1995;250-271).

## **2.5.- PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN**

### **2.5.1.-” Principio de especialización:**

Éste principio nos marca que mientras más se concreta y se limita la realización de una operación se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza al realizarlo, esto nos da como consecuencia personal capaz para realizar una determinada actividad, desempeñando más correctamente su trabajo, aminorando los tiempos de realización, fabricando productos con más rapidez y elevando a su vez la productividad, puede darse el caso de una superespecialización,

esto produce monotonía y lesiona la dignidad humana del trabajador, reduciéndolo a una máquina o parte mecánica de un sistema.

#### **2.5.2.- Principio de unidad de mando:**

Este principio nos marca que para cada función debe de existir un solo mando, establece la necesidad de que cada subordinado reciba órdenes de un solo jefe y no de dos personas, debido a que ocasiona conflicto y confusión en el trabajador, nos marca que debe de establecer la coordinación del personal por medio de un solo mando que fije el objetivo y los dirija a todos.

#### **2.5.3.- Principio de equilibrio de autoridad - responsabilidad:**

Debe de especificarse la responsabilidad que le corresponde a cada jefe de cada nivel jerárquico y delegar la autoridad que sea necesaria para su desempeño.

La manera en que se ejerce la autoridad, es el nivel superior, bajando por toda la estructura organizacional, hasta el nivel inferior, la responsabilidad se ejerce en forma contraria, de abajo hacia arriba.

Cada nivel jerárquico de la empresa debe tener señalado el grado de autoridad y responsabilidad que le confieren para el desarrollo de sus funciones, estas deben ser establecidas equilibradamente, entre los jefes del departamento.

#### **2.5.4.- Principio de equilibrio dirección - control..**

Nos dice que a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

En toda empresa debe de aplicarse la administración para el adecuado establecimiento, y ésta sólo puede funcionar correctamente si existe la delegación de autoridad, puesto que una sola persona no puede desarrollar todas las funciones a la vez, es necesario el establecimiento de canales de autoridad y responsabilidad bien definidos, supervisados y dirigidos correctamente, estableciendo los controles adecuados para analizar el grado de cumplimiento de estas actividades, corrigiendo errores, orientando la acción y limitando la responsabilidad.

Los planes generales y el control final y concentrado de los resultados deben reservarse siempre al delegante, en tanto que al delegado corresponde formular, entro de los planes básicos, los secundarios y operar los controles hasta su concentración, podemos decir entonces que las funciones de los elementos de la organización, integración y dirección se delegan según las circunstancias.

#### **2.5.5.- Principio de definición de puestos:**

Todas las actividades y responsabilidades que se imputen al puesto, deben estar bien definidas y especificadas, por escrito, esto se logra por medio de un análisis de puestos, haciendo énfasis en los límites de la unidad de trabajo impersonal específico.” (REYES;1994,282-285).

#### **2.6.- CUADRO DE FACULTADES Y RESPONSABILIDADES.**

Estos cuadros son muy usados dentro de las organizaciones, para allegarse al personal adecuado al puesto, debido a que éstos, presentan las cualidades y facultades que necesitan los candidatos para ocuparlo, así como las responsabilidades a las cuales se hace acreedor.

Los cuadros de facultades y responsabilidades, pueden hacerse, para un puesto, para la realización de alguna actividad u operación, el esfuerzo que conlleva a la consecución de la actividad, las condiciones de trabajo sobre las cuales se labora, y por último la responsabilidad que implica éste puesto dentro de la organización y como afecta de manera global a la organización.

Para realizar este cuadro, se enumeran las actividades que se requieren para cada puesto, en forma descendente, como segundo paso, el esfuerzo requerido para que trabaje correctamente el departamento, las condiciones físicas de trabajo y por último, las responsabilidades a las que se hace acreedor el ocupante de la vacante, de esta manera se puede tener una unidad de trabajo bien definida y especificada, en caso de la renuncia del trabajador saber las restricciones y facultades del mismo.

## CAPITULO 3

### LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Las dos etapas de un organismo social, son la de construcción, podemos decir que en esta etapa el organismo social se forma y llega a su plenitud funcional apto ya para el desarrollo normal de sus actividades que le son propias o específicas, la segunda etapa es donde desarrolla de manera plena sus funciones, operaciones o actividades que les son propias en toda su variada pero coordinada complejidad, esto caso se aplica a institución, pero para que un organismo social desarrollo todas sus funciones de manera coordinada, es necesario hacer un estudio de las funciones del organismo, para tener conocimiento del tipo de operaciones que desarrolla éste y así mismo proceder a la elaboración de manuales para normar el funcionamiento de la organización, resulta de importancia definir la estructura organizacional con que cuenta la industria, pues tomando como base las operaciones actuales se procederá a realizar un reestructuración, adecuando las funciones, operaciones o actividades, de manera que todo se desarrollo como un sistema en el cuál todas sus partes, están bien coordinadas y contribuyen a un mismo fin.

### 3.1.- MANUAL DE ORGANIZACIÓN

#### 3.1.1.- Conceptualización:

Es la descripción gráfica y escrita de las funciones, actividades principales, autoridad, responsabilidad, relaciones de todos los puestos que componen la empresa a la unidad de trabajo de que se trate, así como una descripción gráfica y escrita de los sistemas y procedimientos que utiliza para su correcto desempeño de las funciones para las cuales fueron creadas.

El Manual de Organización, es el resultado de los estudios y organización, en un medio formal, para conocer perfectamente la descripción de cada puesto de la entidad y su relación con todos los demás, así como el conjunto de funciones, autoridad y responsabilidad de cada uno.

### **3.1.2.- Contenido:**

Una vez que haya sido aprobado por la alta gerencia, se procede a la realización del manual de organización, el cual debe contener:

#### **1.- Objetivos y políticas de la entidad:**

En base a las instrucciones de la dirección general, se detallarán los objetivos y las políticas, a fin de precisar y unificar un criterio, asegurando el crecimiento y auge de la empresa.

#### **2.- La carta de organización de la empresa, debe contener:**

a).- Niveles de autoridad.

b).- Líneas de comunicación

las unidades de trabajo que la integran, estableciendo niveles de autoridad y responsabilidad y eficientando la comunicación interdepartamental.

#### **3.- Instructivo de funciones y responsabilidades de ejecutivos y funcionarios:**

Tiene como finalidad, determinar las funciones y responsabilidades de los ejecutivos y funcionarios hasta el nivel de jefes de departamentos.

#### **4.- Agendas de funciones y de informes de control:**

De acuerdo con las funciones, responsabilidades y áreas de supervisión que tenga cada puesto, se deberá elaborar una agenda de funciones según la descripción de la misma.

### **3.2.- SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN.**

#### **3.2.1.- Organización lineal.**

En este tipo de organización, la autoridad siempre es transmitida en forma lineal, se tiene un jefe para diferentes aspectos y no se reciben órdenes, más que de él, tiene el control directo de todas las personas a su cargo y éstos a su vez sólo se reportan con él, el tramo de control que

pueda tener el jefe, es el número de subordinados que pueda manejar y por consiguiente es responsable del grupo.

Este tipo de sistema se puede tomar, como una autoridad superior subordinada, por éste motivo un jefe toma una decisión y se la comunica a un subordinado, quién éste a su vez toma decisiones y se las comunica a un sub-subordinado y así hasta llegar al fin de la estructura organizacional, formando una línea de autoridad definida, donde cada puesto tiene su responsabilidad específica, en forma ascendente.

### **3.2.2.- Organización funcional.**

En éste tipo de sistema se da la especialización, debido a que un jefe debe tener los conocimientos y habilidades para manejar ocho parámetros, establece que un conjunto de personas debe tener el control de la organización, cada uno debe ser especialista en su área, pero el conjunto tiene la autoridad sobre todo el personal de la entidad.

“ Parámetros:

- 1.- Tomar tiempos y determinar costos.
- 2.- Hacer tarjetas de instrucción.
- 3.- Establecer itinerarios de trabajo.
- 4.- Vigilar la disciplina del taller.
- 5.- Cuidar el abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.
- 6.- Adiestrar.
- 7.- Llevar el control de calidad.
- 8.- Cuidar del mantenimiento y reparación.” (REYES;1995;290-291).

### **3.2.3.- Organización lineal-staff.**

Al aplicar este tipo de autoridad, se ocasionan muchos conflictos, debido a que muchas de las veces se confunden en la aplicación de la autoridad, debido a las diferentes opiniones sobre quién debe decidir, cuál decisión es la mejor y quién emprende qué acción, cuando se adopta una decisión.

La autoridad lineal-staff.

Dentro de la organización están incluidos los dos tipos de autoridad, pero la autoridad staff se utiliza para apoyar a la autoridad de línea, el jefe de línea tiene injerencia directa sobre los subordinados, y una persona encargada de staff, se dedica a vender sus ideas al personal de línea sobre la base de sus méritos. ésta. nace de la necesidad de ayudar en el manejo de detalles, en la localización de datos necesarios para las decisiones y la oferta de consejo sobre problemas administrativos específicos.

La mayoría de las relaciones de autoridad staff son de gerente a gerente entre los niveles administrativos de una estructura organizacional.

### **3.3.- LA COMUNICACIÓN.**

La comunicación, es el proceso que realiza a diario el hombre, simplemente a ver a una persona sentimos la necesidad de dialogar, compartir valores, ideas y pensamientos.

Por lo anterior la comunicación es un proceso importante, que debe de ser analizado a conciencia, puesto que si es bien canalizada dentro de la empresa, estableciendo diversos canales bien especificados, nos llevará al éxito.

Es necesario conceptualizar a la comunicación, la definimos como:

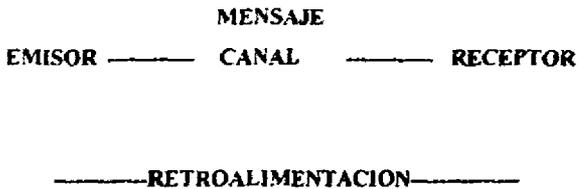
El conjunto de procesos, mediante los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, pensamientos, opiniones, ideas y actitudes que constituyen la base para el entendimiento.

Al ser procesados estos datos se convierten en información, necesaria para la entidad.

**Consta de cuatro elementos, que son:**

- “1.- Emisor: El que manda o emite el mensaje.
- 2.- Mensaje: Es lo que se tiene que decir o lo que se quiere comunicar.
- 3.- Canal: El vehículo o medio por el que se transportan los mensajes.
- 4.- Receptor: El que capta la información transmitida” (ARIAS,1994,386).

## DIAGRAMA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN.



La comunicación se divide en dos tipos, la comunicación formal y la comunicación informal:

### 3.3.1.- Comunicación Formal:

“Es la comunicación que se da en una estructura orgánica, cuando se tienen los canales bien establecidos y la transmisión esta prescrita y estipulada, respetando una serie de restricciones para la transmisión del mensaje al receptor, llegando a la persona deseada, por el canal correspondiente, podemos sugerir como ejemplo de una comunicación formal, un reporte de trabajo, las órdenes de un jefe a un subordinado o la de una queja presentada, por una persona de un nivel inferior a su jefe inmediato, haciéndola llegar por los canales adecuados.

Este tipo de comunicación, es importante que se respete dentro de la empresa, para evitar conflictos, como lo son los mal entendidos y otros que pueden ser causados, cuando no se siguen los canales de comunicación adecuados, estos se estructuran en base a los niveles jerárquicos de la industria.” (REYES;1994;392).

### 3.3.2.- Comunicación Informal:

“Es el complemento de la comunicación formal, ésta es muy utilizada por los jefes, para conocer rumores, comentarios y chismes de los subordinados, que por medio de la comunicación formal no se enterarían.

Es en gran parte más ágil, energética y difusa que la formal, precisamente por que suele ir cargada de aspectos sentimentales o emocionales, ( Buena o mala voluntad hacia los jefes ). Si se le da un buen uso a este tipo de comunicación, puede ser muy provechosa, por medio de esta

puedes saber que es lo que le molesta al obrero y también que es lo que lo motiva a ser más productivo, insentivándolo y logrando más productividad en la entidad económica” (REYES,1994,392)

### **3.4.- MODELOS DE TIPOS DE ORGANIGRAMAS.**

#### **A).- Organigramas verticales:**

Este tipo de organigramas es muy usado puesto que evita la triangulación, y así la aglomeración de puestos en un solo nivel, cada puesto está representado por un cuadro, donde se anota la jerarquía que ocupa dentro de la organización, unidas mediante líneas, desde el nivel superior, hasta el inferior, delegando la autoridad y responsabilidad que le confieren a cada función. ( VEASE ORGANIGRAMA No.1.)

#### **B).- Organigramas horizontales:**

Este tipo de organigrama, tiene la misma estructuración que el anterior, la única diferencia, es que comienza desde el nivel jerárquico superior a la izquierda y haciendo los demás niveles sucesivamente hacia la derecha, ocasionando una triangulación horizontal. (VEASE ORGANIGRAMA No.2).

#### **C).- Organigramas circulares:**

Como su nombre lo indica, en este tipo de organigramas, se utilizan círculos en el centro del círculo se encuentra el nivel máximo de la empresa, alrededor de él se traza un círculo, formando un segundo nivel jerárquico y así sucesivamente, hasta llegar al último nivel de la organización, los puestos son unidos por líneas, que representan el grado de autoridad de cada nivel jerárquico. (VEASE ORGANIGRAMA No.3).

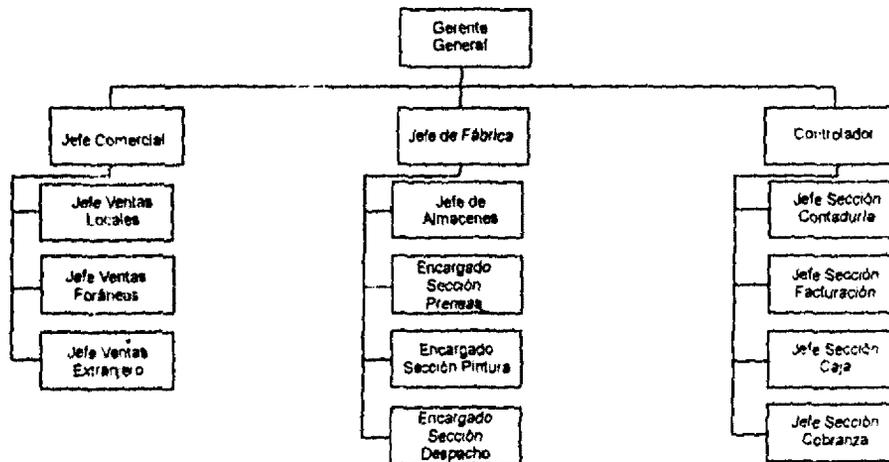
#### **D).- Organigrama escalar:**

Consiste en señalar diferentes sangrías en el margen izquierdo de los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes, son muy confusos en la

mayoría de sus veces, se recomienda usar diferentes tipos de letras, para la diferenciación de los niveles y puestos existentes, una ventaja que ofrece a quien los elabora, es que resulta muy sencilla su elaboración. (VEASE ORGANIGRAMA No.4).

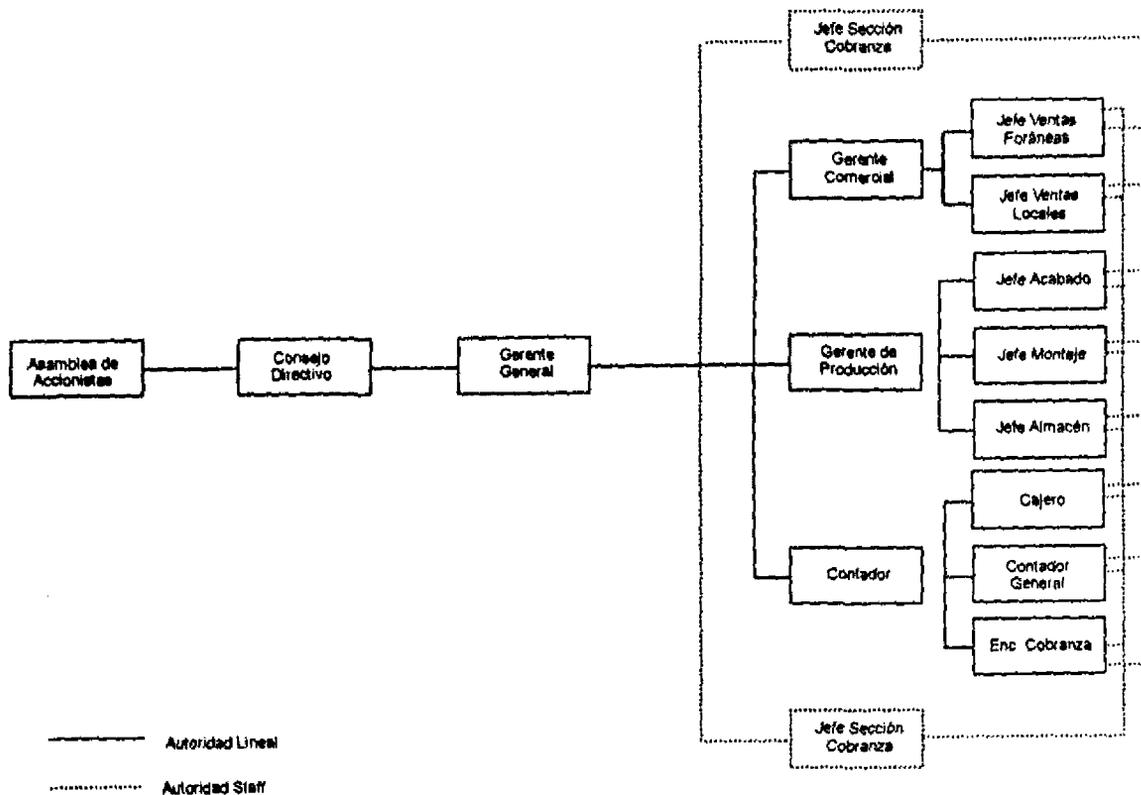
ORGANIGRAMA NUMERO 1.

# ORGANIGRAMA VERTICAL



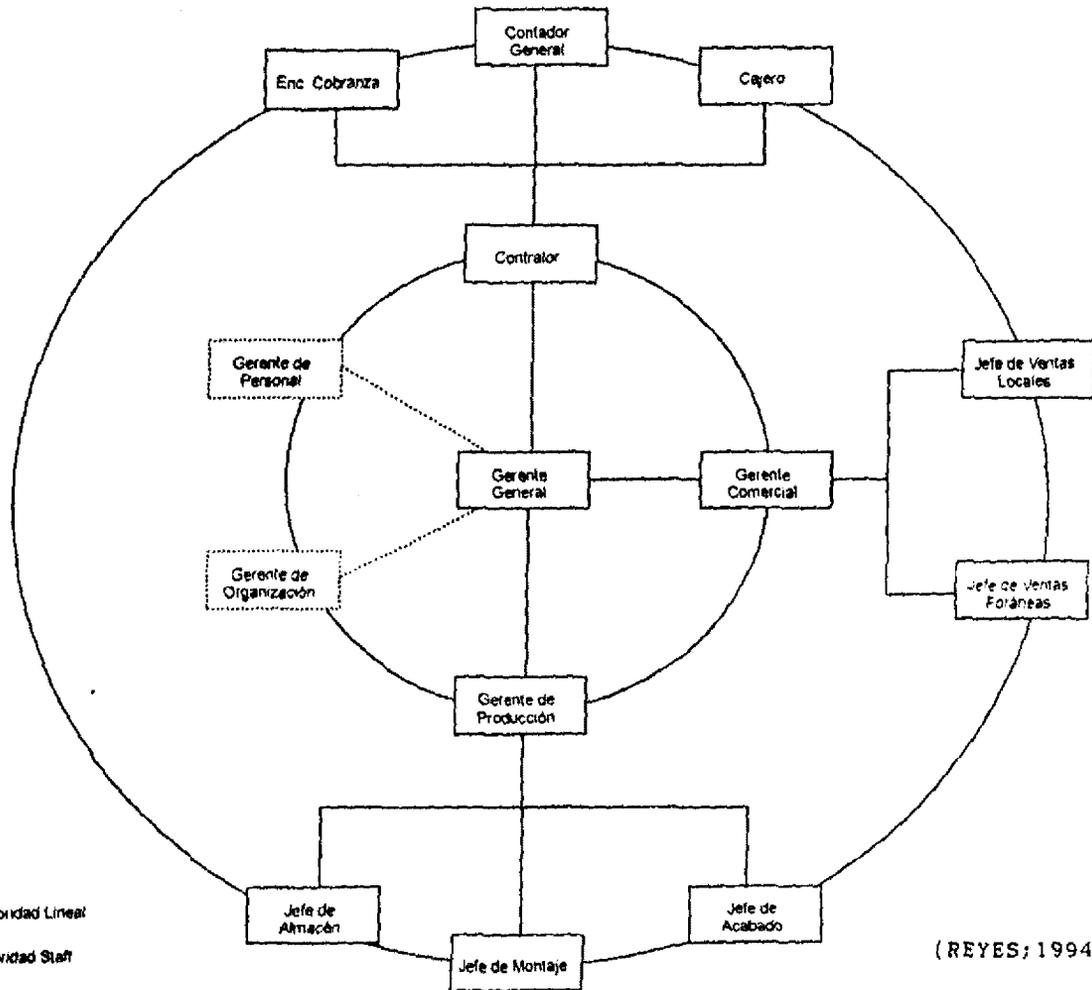
(REYES; 1994; 302).

ORGANIGRAMA NUMERO 2.  
**ORGANIGRAMA HORIZONTAL**



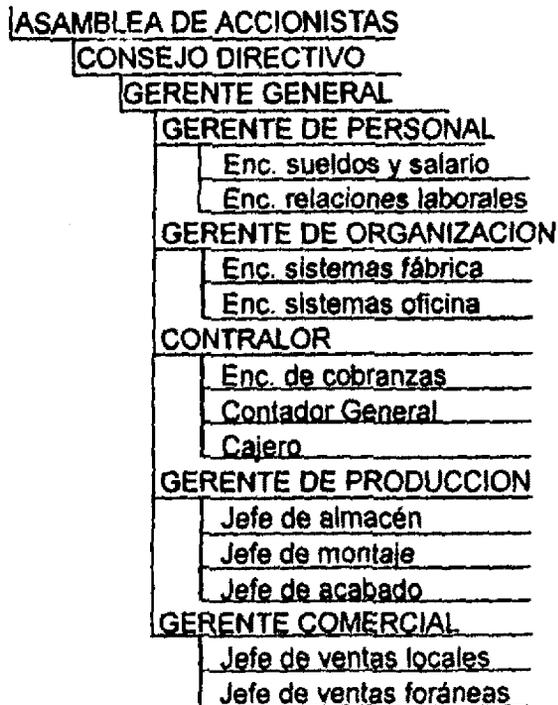
(REYES; 1994; 303).

ORGANIGRAMA NUMERO 3.  
**ORGANIGRAMA CIRCULAR**



— Autoridad Lineal  
- - - - - Autoridad Staff

# ORGANIGRAMA ESCALAR



(REYES; 1994; 305).

## CAPITULO 4.

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

La economía de la ciudad de Uruapan, Michoacán se basa en el cultivo del aguacate, fruta que goza de una gran aceptación en el mercado europeo, por lo que se hace necesario la exportación de éste, realizando transacciones comerciales y de ésta manera generar divisas para México.

Existen empresas dedicadas a la exportación del aguacate en fresco, con esto me refiero a la fruta que no sufre ningún proceso de transformación, por lo contrario, otras empresas se dedican a procesar esta fruta, transformandola en guacamole y comercializandola fuera del país, teniendo gran aceptación en el mercado europeo.

Procesadora de Aguacate y Frutas S.A. de C.V., es una empresa cuyo giro es el procesado del aguacate, esta planta no comercializa sus productos dentro de México, debido a que no existe aceptación por parte de los consumidores, este producto es netamente exportado a países como Inglaterra, Francia, Suecia, Suiza, Holanda, España, entre otros.

La planta es relativamente joven, establecida en el año de 1991, encontrandose ubicada en la calle Agustín Arriaga Rivera No. 674, en la colonia Guadalupe Victoria, en la ciudad de Uruapan, Michoacán.

Los puestos directivos de la empresa son ostentados por miembros de la misma familia, catalogando a la empresa como una entidad de tipo familiar, en la cual debe de existir un hombre orquesta o patriarca, que toma las desiciones más importantes, siendo la cabeza de la organización.

La entidad económica comienza a laborar con una estructura orgánica empírica, que en un principio resultó factible, puesto que no se hacian notar los problemas organizacionales, pero a medida que la entidad crece y se desarrolla van complicandose las funciones y operaciones, por lo cual se hace necesario el estudio de la estructura orgánica de la planta, para detectar los problemas que la atañan, estableciendo un programa de reorganización dirigido a la alta

gerencia, para tomen decisiones respecto a la implantación, y de esta manera corregir los problemas que se presenten.

En la actualidad la planta cuenta con serios problemas organizacionales, lo cuál ocasiona serios conflictos entre el personal de confianza que labora en ésta, el clima organizacional que se vive actualmente resulta muy tenso por lo que muchas de las veces se hace casi imposible trabajar.

Un problema muy notorio dentro de la planta se desarrolla al no tener bien establecida la autoridad para cada personal de la empresa.

#### **4.1.- METODOLOGÍA UTILIZADA.**

Para poder definir el tipo de método que se aplicó a la investigación, ya sea por el contenido o tamaño de la misma, es necesario especificar el método general que se utilizó, que en éste caso es el de análisis y síntesis, en el cual, se toma la estructura organica de la empresa y sus problemas como un todo y se va a relizar un estudio por separado de cada uno de los diferente problemas, un vez analizados particularmente cada factor, se procedio a hacer la recopilación de los efectos o resultados del análisis, mediante el método de síntesis, para la elaboración posterior de un informe donde se muestren los resultados de la investigación y las soluciones a éstos problemas.

#### **4.2.- TÉCNICAS A UTILIZAR.**

La técnica utilizada para la investigación, fué la de campo, dado que los problemas organizacionales, se suscitan en la empresa y resulta necesario, que el investigador tenga contacto directo con el problema de estudio.

La recopilación de información se realizará por medio de la encuesta, que nos servirá para recabar datos y las opiniones del personal que conforma la organización, y la observación en la cual confirmaremos lo plasmado en los cuestionarios contestados, por el personal de confianza de la planta.

#### 4.3.- JUSTIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO A APLICAR.

El cuestionario fue diseñado de tal manera, que las preguntas, van enfocadas a dos aspectos, uno, es de recabar información muy general del ambiente organizacional que se presenta en la planta, para así captar la actitud del personal hacia la planta y las relaciones de trabajo existentes entre los mismos compañeros.

El otro aspecto, va enfocado a captar las características de organización con que cuenta la planta y su estado actual.

#### 4.4.- JUSTIFICACIÓN DE LA MUESTRA.

La aplicación de los cuestionarios se hizo a trece personas, que representan la totalidad del personal de confianza dentro de la empresa, y que es de aquí donde parte la organización misma de la planta.

No fue necesario la realización de un muestreo, puesto que la población es muy pequeña, por lo cual se procedió a tomar la totalidad del universo haciendo más confiables los resultados.

#### 4.5.- CUESTIONARIO.

**ESTE CUESTIONARIO SE ELABORÓ CON FINES ÚNICAMENTE ESCOLARES, PARA EFECTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DEL TESISISTA.**

1.- ¿ Usted cree, que el tipo de organización con que cuenta actualmente la empresa, se encuentre bien definido?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2.- ¿ Se cuenta con manuales de organización?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3.- El tipo de organización con que funciona la empresa en la actualidad, ¿cree usted que sea la correcta?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4.- ¿Existen conflictos jerárquicos en la entidad.?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5.- ¿De que tipo.?

---

---

---

6.- Defina lo que es duplicidad de funciones.

---

---

---

¿Se da la duplicidad de funciones en la planta.?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7.- ¿Defina lo que duplicidad de autoridad.?

---

---

---

8.- ¿ Cree usted que fluya correctamente la información dentro de la estructura organizacional.?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por que no.?

---

---

9.- ¿La autoridad delegada, va acompañada con su debida responsabilidad.?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10.- ¿La autoridad es ejercida por la persona que le corresponde?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

En caso de que la respuesta sea negativa, ¿Por quién es ejercida dicha autoridad?

---

11.- ¿Se siguen los canales de autoridad correctos para comunicar una orden?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12.- ¿Se cuenta con un organigrama estructural actualizado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

13.- ¿Es utilizado realmente el organigrama por el personal de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

14.- ¿ Los directivos conocen el puesto que ostentan?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

15.- ¿Se cuenta con tarjetas de instrucciones, manuales, etc. que indiquen al obrero como realizar su trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

16.- ¿Se tienen delimitadas las actividades del personal dentro de cada área funcional o departamental?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

#### 4.6.- TABULACION DE LOS DATOS OBTENIDOS.

PREGUNTAS	SI		NO AFIRMA NIEGA	
	No.	No.	%	%
1.- El tipo de organización con que cuenta la empresa está bien definido. ( VEASE CUADRO No.1.).	3	10	23.08%	76.92%
2.- Se cuenta con manuales de organización. ( VEASE CUADRO No.2.).	3	10	23.08%	76.92%
3.- El tipo de organización con que cuenta actualmente la empresa es el adecuado. (VEASE CUADRO No. 3.).	3	10	23.08%	76.92%
4.- Existen conflictos jerárquicos dentro de la entidad. (VEASE CUADRO No. 4).	7	5	58.33%	41.67%
5.- De que tipo. Respuestas condensadas y semejantes: a).- Organizacionales. b).- Por la falta de un organigrama, se tiene una confusión en la autoridad. c).- La falta de comprensión por parte de los supervisores, con respecto a las ordenes emanadas por los gerentes de planta y de proceso. d).- Por la falta de un organigrama bien definido no existe respeto, ni conocimiento del puesto que se obstanta.				

e).- No existe compatibilidad de ideas para el logro del objetivo final.

f).- Problemas personales.

g).- No contesto

6.- Se da la duplicidad de funciones.

8 1 88.89% 11.11%

(VEASE CUADRO No. 5).

7.- Se da la duplicidad de autoridad en :

Respuestas condensadas y semejantes:

a).- A nivel gerencial.

b).- Entre supervisores y auxiliares del supervisor.

c).- En el área de producción, almacén y mantenimiento.

d).- Recepción, prelavado, maduración, gerencia general y gerencias.

e).- En la gerencia de planta y de proceso.

f).- En los ingenieros de planta.

8.- Fluye correctamente la información dentro de la estructura organizacional.

3 10 23.08% 76.92%

(VEASE CUADRO No. 6).

9.- La autoridad va acompañada con su debida responsabilidad.

9 3 75.00% 25.00%

(VEASE CUADRO No. 7).

10.- La autoridad es ejercida por la persona que le corresponde.

7 5 58.33% 41.67%

(VEASE CUADRO No 8).

10-A - Es ejercida la autoridad por:

Respuestas condensadas y semejantes:

- a).- Muchas de las veces por otra persona del mismo nivel jerárquico.
- b).- Por la persona que trata de quedar bien con todos
- c).- Por el prepotente, olvidando que también él es un empleado.
- d).- Por el personal de más confianza dentro de la empresa.
- e).- No contestaron.

11.- Se siguen los canales de autoridad correctos para comunicar una orden.

6 6 50.00% 50.00%

(VEASE CUADRO No. 9.).

12 - Se cuenta con un organigrama estructural actualizado.

3 10 23.08% 76.92%

(VEASE CUADRO No. 10.).

13 - Es utilizado realmente el organigrama por el personal.

3 10 23.08% 76.92%

(VEASE CUADRO No. 11.).

14.- Los directivos conocen el puesto que ostentan.

9 3 75.00% 25.00%

(VEASE CUADRO No. 12.).

15 - Se cuenta con tarjetas de instrucciones, manuales,  
etc. que indiquen al obrero como realizar su trabajo  
(VESASE CUADRO No. 13.)

3 9 25.00% 75.00%

16.- Se tienen delimitadas las actividades del  
personal dentro de cada área funcional o  
departamental.  
(VEASE CUADRO No. 14.)

3 9 25.00% 75.00%

## **CAPITULO 5.**

### **ANÁLISIS, Y RECOMENDACIONES EN BASE AL ESTUDIO REALIZADO.**

#### **5.1.- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.**

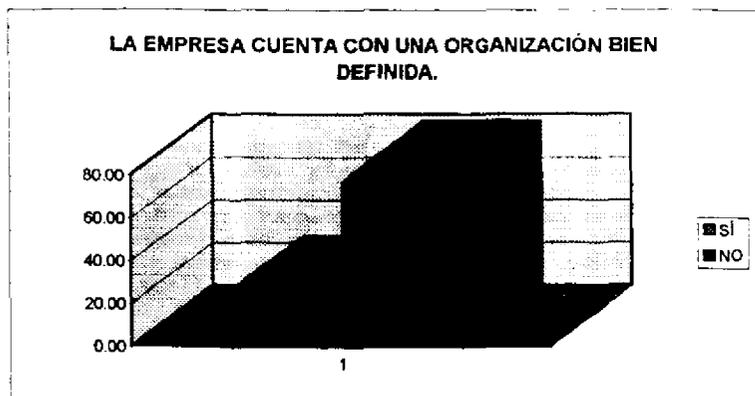
La aplicación del cuestionario, fuè fructifera, puesto que se detectaron los posibles problemas, que hacen que la estructura orgànica de la entidad no marche bien, creando un desorden y una mala coordinaciòn de todas las àreas funcionales de la empresa.

El cuestionario consta de 16 preguntas y se hace necesario la realizaciòn de un análisis por cada pregunta, puesto que nos arrojarà las posibles causas y efectos por los cuales, èsta organizaciòn tenga conflictos interdepartamentales.

1.- LA EMPRESA CUENTA CON UNA ORGANIZACIÓN BIEN DEFINIDA.  
(EN PORCENTAJES)

SI	23.08
NO	76.92

CUADRO 1



Fuente: Encuesta directa, 1997.

1.- Refiriéndonos a la pregunta número uno, en la cuál, el resultado arrojado es de un 76.92%, el cuál nos indica que la organización no cuenta con una estructura bien definida, esto nos lleva a la causa fundamental del problema, que es el tener una empresa de tipo familiar, en la cual los directivos, que son los dueños, se preocupan por las cuestiones más importantes para ellos, y no fijan su atención a los problemas que se presentan dentro de la empresa, lo cual provoca que la entidad productiva, se estructure en base a los criterios del personal de confianza, provocando conflictos, debido a que cada integrante pretende mejorar su estatus dentro de la empresa y crear su propia estructura organizacional, llevándonos a una lluvia de estructuras orgánicas personales, con esto, me refiero a que cada persona idealiza a su modo de ver, el esqueleto de la entidad, causando problemas debido a la mala definición de puestos dentro de la organización.

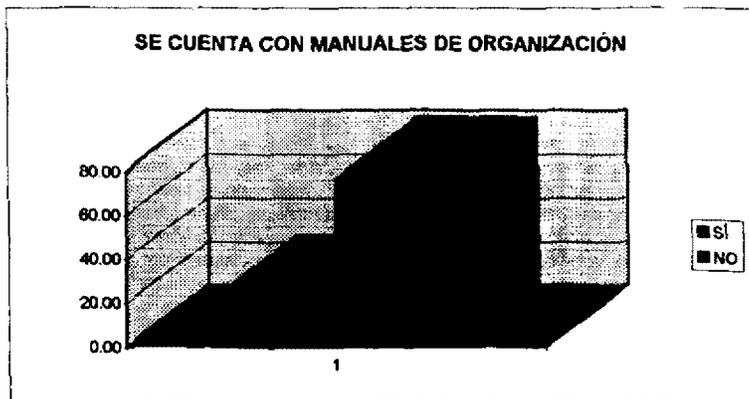
Resulta de importancia remarcar el concepto de organización formal, que es el de un entidad bien estructurada, en la cual sus integrantes, se reúnen con un mismo fin, y que cada uno de ellos realiza un función, existiendo limitantes para cada persona.

En comparación con los resultados obtenidos, tenemos una empresa en la cual se hace necesario el cambiar la estructura orgánica que obsteña actualmente, estructurandola de manera que funcione correctamente, acorde con la magnitud de ésta.

## 2.- SE CUENTA CON MANUALES DE ORGANIZACIÓN (EN PORCENTAJES)

SI	23.08
NO	76.92

CUADRO 2



Fuente: Encuesta directa, 1997.

2.- El 76.92% opino que no se cuentan con manuales de organización, la causa de que no exista un manual de organización dentro de la empresa, comienza cuando no se tiene el conocimiento de lo que es un manual de organización y su importancia, otra de las causas, es que la entidad no cuenta con profesionistas, dentro del área administrativa capaces de desarrollar un manual de organización, muchas de las veces se tiene el conocimiento de lo que es, pero no se le toma importancia, los puntos anteriores dan como efecto la desorganización con la que vive actualmente la empresa, llevándonos a un empirismo, basada en los conocimientos organizacionales del personal que labora dentro de la entidad, distribuyendo las áreas funcionales a su modo de ver y coordinando a los obreros empíricamente.

La falta de un manual de organización conlleva a un descontrol de todas las actividades, operaciones y procesos, que se realizan dentro de la entidad, puesto que un manual de organización rige a toda la entidad, debido a que en él se plasman políticas, reglas, lineamientos

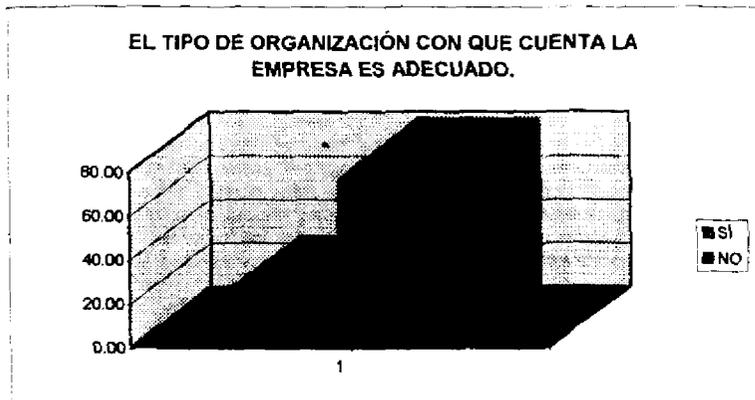
y principios por los que se rige la entidad productiva, y es importante puesto que estas reglas se deben de seguir al pie de la letra, para que funcione correctamente la empresa.

Desde otro punto de vista es importante, por que al tener un manual, este sustenta actividades que deben de ser realizadas por cada integrante de la organización, y que al momento, que este personal, se salga de los limites establecidos, se le sancione con bases, plasmadas en un manual de organización.

3.- EL TIPO DE ORGANIZACIÓN CON QUE CUENTA LA EMPRESA ES ADECUADO.  
(PORCENTAJES.)

SI	23.08
NO	76.92

CUADRO 3



Fuente: Encuesta directa, 1997.

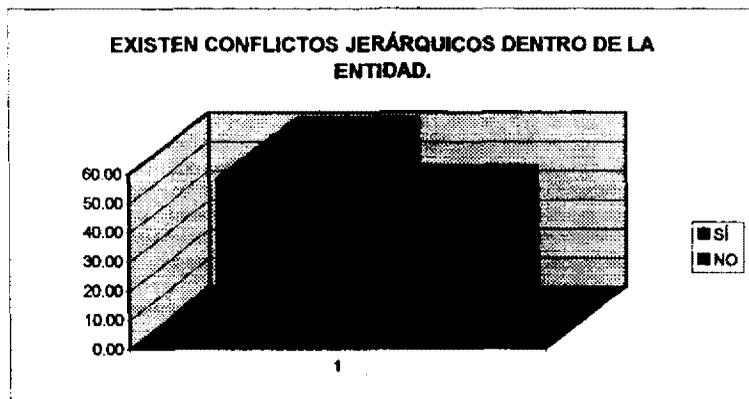
3.- Los resultados que arrojó la investigación de campo, nos indican que un 76.92% de los encuestados, opinan que la estructura con que cuenta actualmente la empresa no es la adecuada, dando como resultado, un descontento en que vive el personal de confianza, hacia el tipo de organización que rige actualmente a PROCESADORA DE AGUACATE Y FRUTAS S.A. DE C.V., la inconformidad se fundamenta, en que procesadora cuenta con seis años de vida y hasta la fecha, sigue con el mismo tipo de organización con que inició, siendo ésta ya obsoleta, debido a que los tiempos cambian y la necesidad de crear estructuras nuevas e ir a la vanguardia son indispensables para el desarrollo de entidad productiva.

En toda empresa familiar, se da la centralización de la autoridad en la cúspide, pero resulta que cada área de la empresa necesita de cierta autoridad para realizar sus funciones, es ahí donde se debe cambiar el modo de pensar de los directivos y delegar autoridad a cada jefe de área, aplicando el principio de equilibrio de autoridad-responsabilidad.

4.- EXISTEN CONFLICTOS JERÁRQUICOS DENTRO DE LA ENTIDAD.  
(PORCENTAJES)

SI	58.33
NO	41.67

CUADRO 4



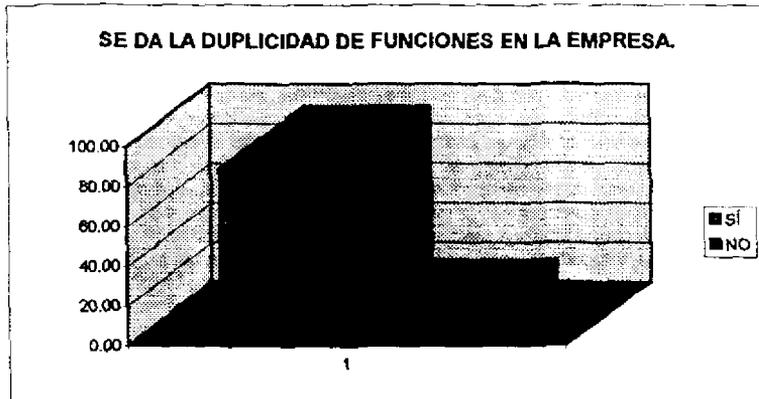
Fuente: Encuesta directa, 1997.

4.- Un 58.33% de los encuestados, opinan que en realidad existen conflictos de jerarquía dentro de la empresa, y que la mayoría son de tipo organizacional, debido a una carente estructura orgánica, también la falta de un organigrama, donde se muestra la ubicación del personal dentro de la entidad, otra de las causas, es que no existe comunicación por parte de los gerentes de planta y de proceso, con los supervisores de área, distorcionando la comunicación y creando barreras, lo cual nos lleva a más problemas, que muchas de las veces llegan a terminar en conflictos personales, lo cual hace imposible el continuar con una relación laboral, y que muchas de las veces disminuye el rendimiento, puesto que ambos tratan de presionarse, logrando un sentimiento de rechazo al trabajo, lo cual finaliza en una productividad deficiente.

5.- SE DA LA DUPLICIDAD DE FUNCIONES EN LA EMPRESA.  
(PORCENTAJES).

SI	88.89
NO	11.11

CUADRO 5



Fuente: Encuesta directa, 1997.

6.- Se pidió a los encuestados que definieran lo que es para ellos la duplicidad de funciones, debido a que muchas no saben lo que es, confundiendo nuestra investigación con respuesta irreales, resulta de importancia resaltar que la mayoría nos lleva a la conclusión, de que se da la duplicidad de funciones en la empresa, y que ésta se da en gran escala, con un 88.89%, lo cual nos demuestra que es un problema importante que se debe de atacar dentro de la entidad, pues al momento empezar a laborar como empresa, se debe de realizar la planeación y la manera en que deberán estar coordinadas todas las actividades y operaciones de la empresa, al no suceder esto nos lleva a un descontrol y sucede lo inevitable, que es la duplicidad de funciones.

Este problema se presenta en los niveles de supervisión, puesto que cada uno de ellos tiene la responsabilidad del personal a su cargo dentro del área que dirigen y muchas de las veces, los gerentes de planta y de proceso, interfieren en la realización de su trabajo, anteponiendo órdenes al personal que tienen a su cargo, pasando por alto a la persona del supervisor.

Este problema se presenta en los niveles de supervisión, puesto que su trabajo, es el de tomar asistencia y vigilar que el personal labore correctamente y su vez presentar un reporte del trabajo realizado a su jefe inmediato superior, el problema comienza cuando al supervisor se le encomiendan otras tareas que no le corresponden, sobrecargándolo de tal grado que explota, y esto genera conflictos dentro de la empresa, que muchas de las veces finalizan en problemas personales, deteriorando la relación de trabajo.

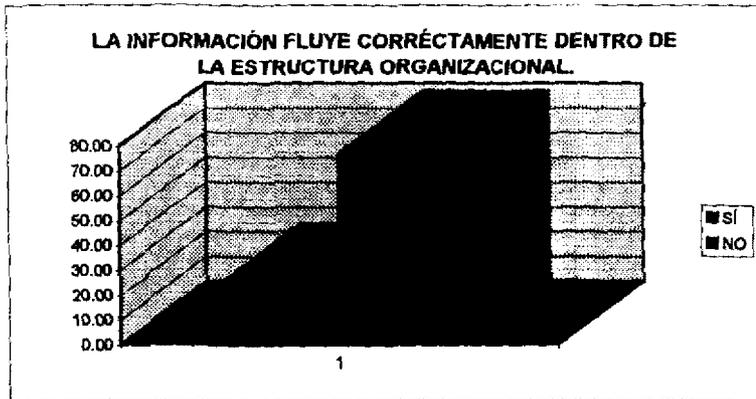
7 - La duplicidad de mando, se da en toda la estructura orgánica de la empresa, especialmente a nivel directivo, gerencial y de supervisión, esto nos muestra un descontento por parte del personal que ocupa estos puestos, la mala definición de puestos y la sobrevaloración de ciertas personas dentro de la organización, ocasionan que éstas se sientan con autoridad suficiente para dar órdenes al personal del mismo nivel, creando frustraciones en el receptor, al cual se le envió la orden, acumulando rencor hacia éste y muchas de las veces terminado trágicamente en una discusión, esto resulta maléfico para la empresa.

La mala división departamental dentro de la planta, es otra de las causas de la existencia de una duplicidad de mando, lo cual a su vez provoca, conflictos entre el personal, al no tener límites establecidos, en los cuales se establezca el rango de control, que debe de tener cada jefe de área o supervisor con respecto al personal que tiene a su cargo.

6.- LA INFORMACIÓN FLUYE CORRECTAMENTE DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.  
(PORCENTAJES).

SI	23.08
NO	76.92

CUADRO 6



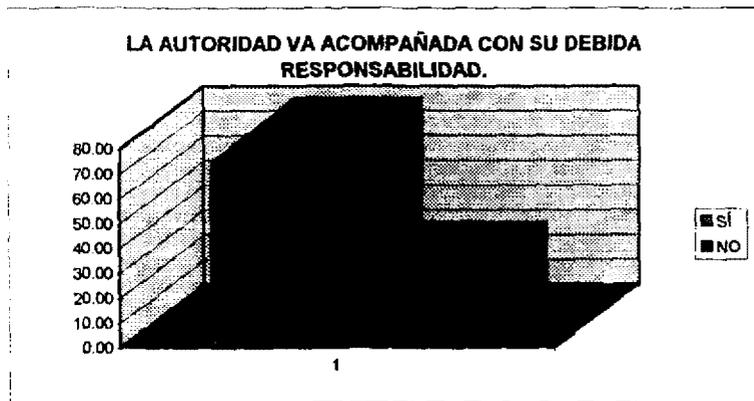
Fuente: Encuesta directa, 1997.

8.- Con base en la información obtenida, con un 76.92% de negación, nos damos cuenta, que muchas de las veces lo que se comunica no llega al receptor de la misma forma, si no que este mensaje llega modificado, es debido a que no se siguen los canales de comunicación adecuados, esto nos lleva a lo anteriormente mencionado, respecto de los conflictos o problemas personales, de un gerente con un supervisor, ocasionando que no se hablen, pero al momento de comunicar algo de gerente a supervisor, llega el mensaje através de un intermediario, que puede modificar la información, el supervisor al recibir la información desarrolla otra tarea muy diferente o realiza mal su trabajo, provocando barreras impidiendo ser más productivo al personal.

**7.- LA AUTORIDAD VA ACOMPAÑADA CON SU DEBIDA RESPONSABILIDAD (PORCENTAJES).**

SI	75.00
NO	25.00

**CUADRO 7**



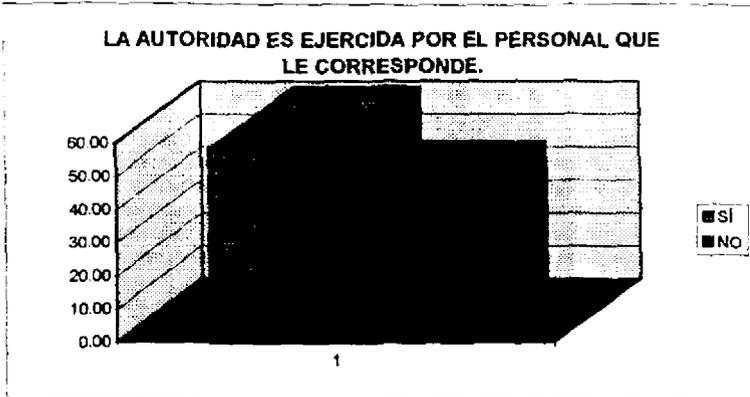
Fuente: Encuesta directa, 1997.

9.- Al aplicar la encuesta al personal de confianza se obtuvo que un 75.00%, un porcentaje de aceptación superior, a la negación de la pregunta. lo cual nos indica que la autoridad, que se le da a cada gerente, supervisor o a todo personal de confianza, va acompañada con su debida responsabilidad, esto nos lleva a la conclusión siguiente, que se le asignan funciones o tareas a cada personal dentro de la entidad, pero también se da la duplicidad de mando, al darse ésta se crean conflictos, pero quien al último será el responsable de la realización de esa función será el encargado de ésta área funcional, creando incongruencias e inconformidad por el supervisor del área, esto nos lleva a un deficiente rendimiento por parte del personal.

8.- LA AUTORIDAD ES EJERCIDA POR EL PERSONAL QUE LE CORRESPONDE (PORCENTAJES)

SI	58.33
NO	41.67

CUADRO 8



Fuente: Encuesta directa, 1997.

10.- Referente a la pregunta número diez, acerca de la autoridad, si en realidad es ejercida por la persona que le corresponde, el 58.33% contesto afirmativamente, lo cual demuestra que en realidad la autoridad es ejercida por la persona que le compete, pero que además esta persona recibe mucha influencia, por parte del personal, lo cual da como resultado, el ejercicio de la autoridad, pero con cierta inclinación a las opiniones de los demás, es claro que los demás empleados quieren participar en la toma de decisiones, pero eso corresponde realmente a quien ocupa ese cargo en la empresa, puesto que algo si falla, la responsabilidad caerá únicamente sobre de él.

En relación a la pregunta, de que si la autoridad en realidad es ejercida por el personal que corresponde, sintetizamos las respuestas semejantes, lo cual nos arroja resultados, de rivalidad entre compañeros de trabajo, dando la pauta a la creación de conflictos interpersonales, si bien dentro de la organización existe personal indeseable por la mayoría de los compañeros, es necesario poner atención a la necesidad de liquidar ese problema.

La autoridad básicamente es ejercida por el personal de más confianza, es decir, los más allegados al dueño de la empresa, resulta frustrante para el demás personal, puesto que se cuenta con empleados realmente valiosos, pero se sienten mal, debido a que llegan familiares del dueño y le ordenan, interfiriendo con su cargo, limitando su rango de toma de decisión y acrecentando la responsabilidad de éste personal, dejándolo sin motivación y deseos de desarrollarse.

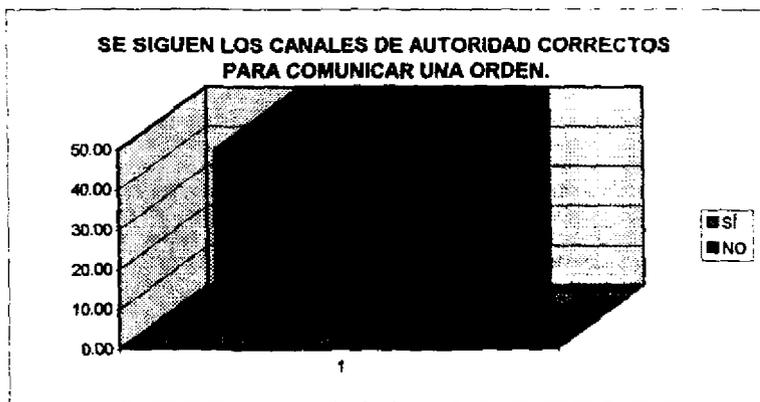
Resulta de importancia remarcar, que el tipo de autoridad por el cual se rige la empresa, es de lineal, lo cual nos indica que la autoridad fluye de la cúspide administrativa hacia abajo, y si no se tiene bien definida la autoridad de cada personal y sus límites, se crearán serios conflictos de tipo organizacional.

Respecto a la pregunta, ¿Se siguen los canales de autoridad correctos para comunicar una orden?, nueve de las personas encuestadas no contestaron la pregunta, puesto que denotan, posible miedo, al expresarse pueden darse posibles represalias, hacia esta persona y desea seguir anónima en su cargo sin problemas, ésta inconformidad puede ser la causa, de que en realidad no salgan a la luz estos problemas, y siga funcionando la organización de la misma manera.

**9.- SE SIGUEN LOS CANALES DE AUTORIDAD CORRECTOS PARA COMUNICAR UNA ORDEN.  
( PORCENTAJES ).**

SI	50.00
NO	50.00

**CUADRO 9**



Fuente: Encuesta directa, 1997.

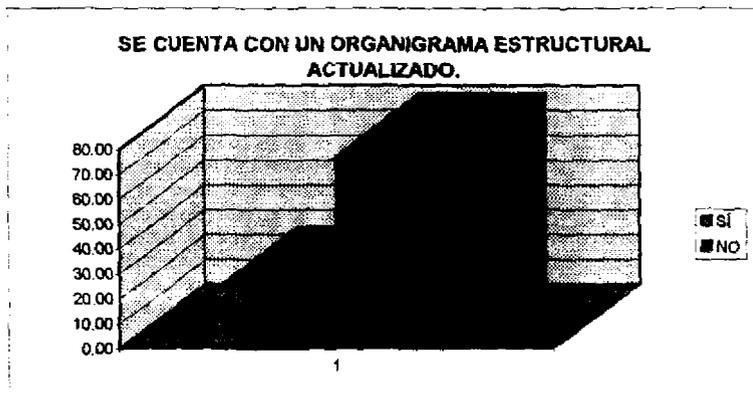
11 - El 50% de los encuestados plasmaron un "NO" en el cuestionario, el otro 50% plasmo un si, demuestra que en ciertas áreas, en realidad si se siguen los canales de autoridad en la empresa, y en otras de las áreas no se siguen, delimitando más el problema, la causa de no tener canales de autoridad bien definidos para comunicar una orden, se da por áreas, en las cuales, las más importantes dedicadas o relacionadas directamente con producción, si se siguen los canales de autoridad adecuados, pero en cambio en las áreas de igual importancia pero menor conflicto, no se siguen los canales de autoridad adecuados para comunicar una orden, creando problemas de carácter organizacional, en cuanto a confusión del que recibe la orden y de quén es el que emana directamente la orden.

10.- SE CUENTA CON UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUALIZADO.

(PORCENTAJES).

SI	23.08
NO	76.92

CUADRO 10



Fuente: Encuesta directa, 1997.

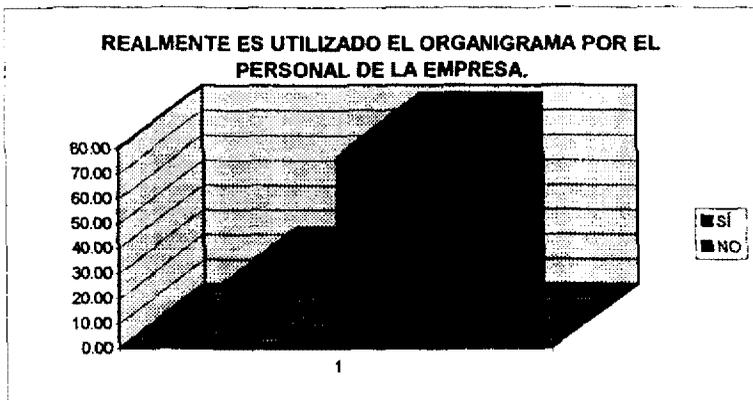
12 - Referente a la pregunta, el 76.92% nos dio como respuesta que no se cuenta con un organigrama estructural actualizado, bien es cierto que se cuenta con un organigrama, donde se representan los puestos de la organización ampliamente, pero éste no reúne los parámetros mínimos para su realización, si no que esta estructurado a la forma de ver de los gerentes de planta y de proceso, que son los ingenieros químicos, los cuales no cuentan con los suficientes conocimientos para la realización de un organigrama bien estructurado.

Resulta muy dificultoso, identificar puestos y líneas de autoridad y de responsabilidad en el actual organigrama, por otro lado fué realizado con el fin de competencia, esto es, que si las demás empresas cuentan con un organigrama, también hay que hacer el nuestro, se tiene un organigrama, pero mal estructurado.

**11.- REALMENTE ES UTILIZADO EL ORGANIGRAMA POR EL PERSONAL DE LA EMPRESA.  
(PORCENTAJES).**

SI	23.08
NO	76.92

**CUADRO 11**



Fuente: Encuesta directa, 1997.

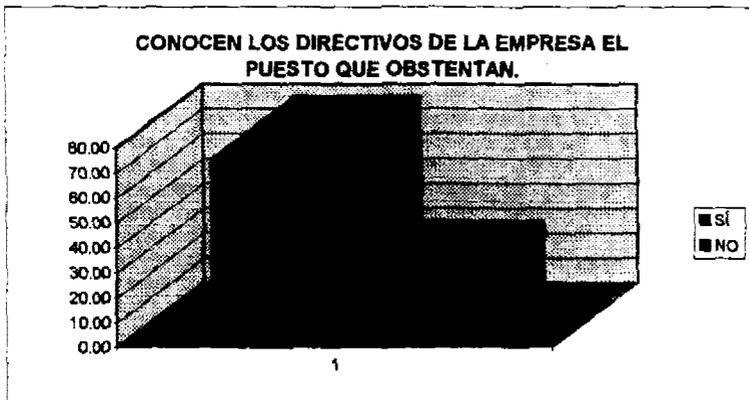
13.- Los resultados nos revelan que el 76.92% de los encuestados opinaron, que en realidad no es utilizado el organigrama por el personal de la empresa, y si se utilizara provocaria conflictos, puesto como anteriormente mencionamos, no está bien estructurado y por consiguiente al ser aplicado; provocaria un caos y conflictos entre departamentos, debido a que no están estructuradas adecuadamente las líneas de autoridad y responsabilidad.

El cuestionario nos muestra que no existe un esqueleto, donde se base toda la estructura organizacional del personal, debido a estas carencias organizacionales, se generan tantos problemas, por no saber quien va a ejercer la autoridad, cuanta responsabilidad recae sobre el puesto, el personal muchas de las veces no sabe cual es el jefe inmediato superior, el trabajador no sabe donde esta ubicado en la empresa, la mayoría no sabe en que nivel jerárquico se encuentra, por lo mismo no sabe, si cuenta con la suficiente autoridad para tomar una determinada decisión.

12.- CONOCEN LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA EL PUESTO QUE  
OBTENTAN.  
(PORCENTAJES).

SI	75.00
NO	25.00

CUADRO 12



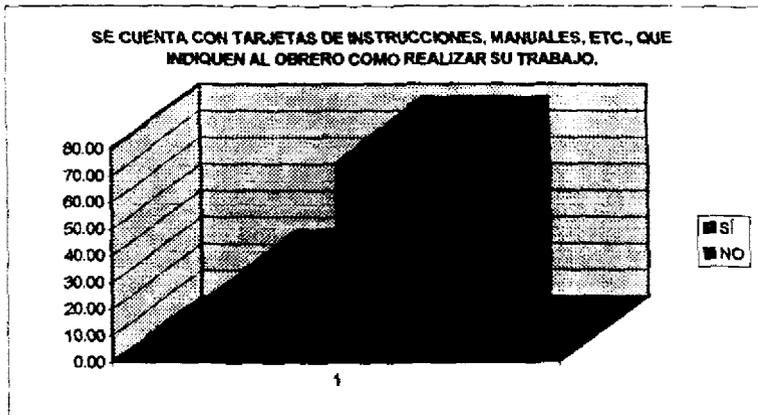
Fuente: Encuesta directa, 1997.

14.- En esta pregunta, las respuestas de los encuestados, nos muestran que el 75.00% del personal de confianza opino que los directivos, en realidad conocen el puesto que obtentan, pero no conocen las limitaciones de su puesto, esto resulta de cierta manera un problema, puesto que estas personas que dirigen la entidad, manejan la totalidad de las funciones de dirección, el problema comienza, cuando una de estas personas falta o simplemente renuncian, provocando un desequilibrio muy fuerte dentro de la organización, debido a que el personal de nivel inferior, que debería conocer un poco de las funciones del jefe inmediato superior, no sabe nada, si no que se limitaba a recibir órdenes, con esto, nos damos cuenta de la problemática, que enfrentan las empresas familiares, muchas de ellas se desploman al faltar la cabeza en la organización.

13.- SE CUENTA CON TARJETAS DE INSTRUCCIONES, MANUALES, ETC., QUE  
INDIQUEN AL OBRERO COMO REALIZAR SU TRABAJO.  
(PORCENTAJES).

SI	25.00
NO	75.00

CUADRO 13



Fuente: Encuesta directa, 1997.

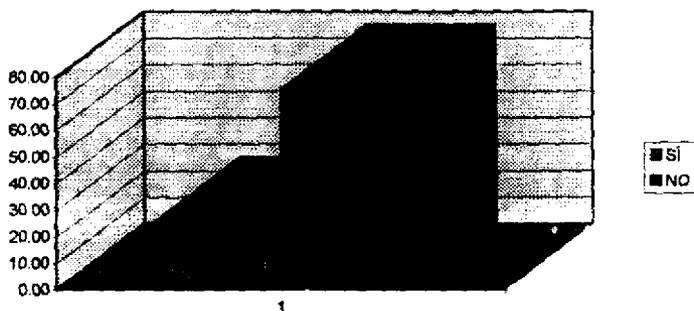
15.- Al tabular los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados, nos dimos cuenta que el 75.00% del personal de confianza, que son los dirigentes de algunas áreas operativas de la empresa, carecen de tarjetas de instrucción e instrumentos de comunicación, que le indiquen al obrero como realizar su trabajo, esto nos lleva a la causa fundamental de los accidentes de trabajo, puesto que muchas de las veces al obrero se le dice que realice una tarea, y éste, trata de llevarla a cabo, pero al no saber como hacerla, trata de realizar la tarea como el puede, en el caso de una maquinaria, trata de manejarla, y muchas de las veces ocurren accidentes de trabajo, por la falta de estas instrucciones, estos accidentes le cuestan a la empresa y crean mala reputación hacia el entorno empresarial, la falta de estos instrumentos provocará que el supervisor tenga que estar enseñando al obrero, como debe de realizar su trabajo, siendo esto una pérdida de tiempo innecesaria.

14. - SE ENCUENTRAN DELIMITADAS LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL DENTRO DE CADA ÁREA FUNCIONAL O DEPARTAMENTAL. (PORCENTAJES).

SI	25.00
NO	75.00

CUADRO 14

SE ENCUENTRAN DELIMITADAS LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL DENTRO DE CADA ÁREA FUNCIONAL O DEPARTAMENTAL.



Fuente: Encuesta directa, 1997.

16. - El 75 00% de los encuestados opinaron que, al no tener delimitadas las actividades del personal dentro de cada area funcional o departamental, comienzan a surgir los conflictos o problemas que causa, al desarrollar un actividad que no corresponde a su trabajo, con esto me refiero a que cada persona es responsable directo de la realización de su trabajo, si otra persona comienza a abarcar su área, empieza a presionarla, y es normal puesto que cada individuo tiene deseos de realización y trata de quedar bien con la persona o jefe inmediato superior, es difícil cuando se trabaja en equipo demostrar eficiencia, por eso resulta de gran importancia que cada personal tenga su área de autoridad y responsabilidad bien definida, la información que nos muestra el cuestionario y con base en la observación directa, no cuentan los niveles jerárquicos con una estructura bien definida, no cuentan con actividades especificadas acorde con el puesto que ostentan, lo cual resulta dificultoso laborar, puesto que no se da libertad al personal dentro del área para la toma de desiciones, si no por lo contrario, se tiene que estar al margen

de lo que decida el nivel inmediato superior. existiendo el mismo tipo de conflicto organizacional, esto acarrea confusión en todo el personal, puesto que en realidad muchas de las veces no se sabe que actividades son las que le corresponden.

## 5.2.- SINTESIS.

Realizando un análisis global de nuestra investigación, llegamos a obtener resultados que nos muestran los problemas que afectan a la empresa en la actualidad, se hace de importancia remarcar que la entidad cuenta con graves conflictos organizacionales, puesto que en realidad las deficiencias comienzan desde la cúspide administrativa, esto es desde la cabeza, y si ésta cuenta con serios problemas de organización, obviamente toda la estructura estará dañada, hay que tomar en cuenta, los criterios del personal que labora en la empresa, puesto que cada persona persigue un fin y éste es el de superarse y desarrollarse en su vida profesional y laboral, resultando de suma importancia la necesidad de un estructura orgánica bien definida, la estructura con que cuenta acualmente PROCESADORA DE AGUACATE Y FRUTAS S.A. DE C.V., posiblemente en un inicio resultó exitosa, pero con el paso del tiempo surge la necesidad de actualizarla y modernizarla, lo cual no ha sucedido, dando como resultado los problemas que se ven plasmados en los resultados obtenidos en nuestra investigación.

Al no contar la entidad con un organigrama bien definido, obviamente está faltando el esqueleto organizacional de la empresa, esto da como consecuencia la carencia de unidades de mando bien definidas, al no tener un manual de organización, ésta se da de forma empirica, lo cual resulta un desastre, puesto que cada área funcional, se organiza y coordina acorde con la manera de ver de cada supervisor y esto no es correcto, puesto que cada uno de ellos eligirá las funciones y tareas a desarrollar, lo cual nos presenta otro de los problemas, la duplicidad de funciones y duplicidad de mando, y así una serie de deficiencias que a la larga crean inconformidades en el personal de confianza, al darse estos muchas de la veces terminan en problemas personales, lo cual de ninguna manera es bueno para la empresa, y por lo tanto..... productividad.

Los directivos deben de analizar como está funcionando su empresa y ver que les está afectando, pero el empresario se enfoca sólo en la obtención de utilidades y no en el mejoramiento de la estructura orgánica, hoy el empresario debe de estar a la vanguardia y estar al tanto de como se encuentra estructurada su organización, debe prepararse y actualizarse, en cuanto a conocimientos.

### **5.3.-COMPARACIÓN CON LOS RESULTADOS DEL OBJETIVO PLANTEADO.**

Se cumplió con el objetivo general planteado al inicio de nuestra investigación, el cual dice textualmente:

Analizar y sugerir solución a la causa de los conflictos, que propician una deficiente organización en la entidad.

Una vez recabado datos, procesado y convertidos en información, realizamos el análisis, que representa la primera parte del objetivo, descomponer la problemática organizacional en sus diversas partes y después realizar un estudio de cada una de ellas, cumpliendo satisfactoriamente con este parámetro.

### **5.4.- RESULTADO DE LA HIPÓTESIS.**

La hipótesis planteada al inicio de nuestra investigación fue la siguiente:

La causa de una estructura organizacional mal definida en la planta productiva PROCESADORA DE AGUACATE Y FRUTAS S.A. DE C.V., es la fuente principal de conflictos interdepartamentales y de la falta de coordinación entre los jefes y trabajadores.

Como resultado de la hipótesis tenemos, que fue real puesto que la totalidad de los conflictos interdepartamentales vienen de carente estructura organizacional con que se cuenta en la actualidad.

El otro efecto de la hipótesis nos dice que el conflicto proviene de la falta de coordinación entre jefes y trabajadores, lo cual resulta cien por ciento cierto, la hipótesis se considera acertada, lo cual nos dice que al inicio de nuestra investigación, partimos con bases firmes con respecto a los problemas que enfrentamos.

## 5.5.- RECOMENDACIONES.

Una vez realizado el análisis y concluido nuestra investigación, sabiendo que se tienen serios problemas organizacionales, se recomienda:

1.- Al realizar cualquier proyecto, ya sea de nueva creación o ya en marcha, se hace indispensable la planeación de la organización, puesto que si esta no se lleva a cabo, la entidad se organizará empíricamente y a la larga provocará serios conflictos organizacionales, como los que se están observando en la actualidad.

En el caso de Procesadora de Aguacate y Frutas S.A. de C.V., se pueden corregir los errores organizacionales con los que cuenta, pero resulta difícil, puesto que se ha venido organizando empíricamente, y al realizar los cambios provocaría un descontento, tanto en los puestos directivos, como en los obreros.

Debido a esto es importante que el empresario esté consciente del mala estructura organizacional con que cuenta la empresa, de esta manera la planeación de la organización se realizará en forma descendente, resulta de importancia el establecimiento de un comité, donde se estudien los problemas con que cuenta la entidad, este comité puede estar formado por el mismo personal de confianza, realizando juntas periódicas, para comentar los problemas que se valla generando y resolverlos de manera inmediata.

2.- Como primer punto, el establecimiento de un organigrama de la empresa, se recomienda que éste sea realizado por un profesional, que tenga conocimiento de todas las funciones de la organización, de como se ha desarrollado ésta con el paso del tiempo, se recomienda que el tipo de organización, por la cual se estructure la empresa de tipo formal - familiar, ya que la estructura familiar es difícil de modificarla, inmediatamente se procederá a definir las líneas de autoridad con su debida responsabilidad, se recomienda que el organigrama sea lo más sencillo posible para que el obrero o cualquier trabajador que quiera saber su ubicación dentro de estructura organizacional, se localize fácilmente, esto es de suma importancia puesto que el personal muchas de las veces, no sabe donde se encuentra ubicado, ni quien es su jefe inmediato, por eso es de suma importancia que al realizar éste organigrama, sea realizado por

un persona capacitada. definiendo perfectamente la organización, para que en un futuro, no existan los problemas que en la actualidad se están dando.

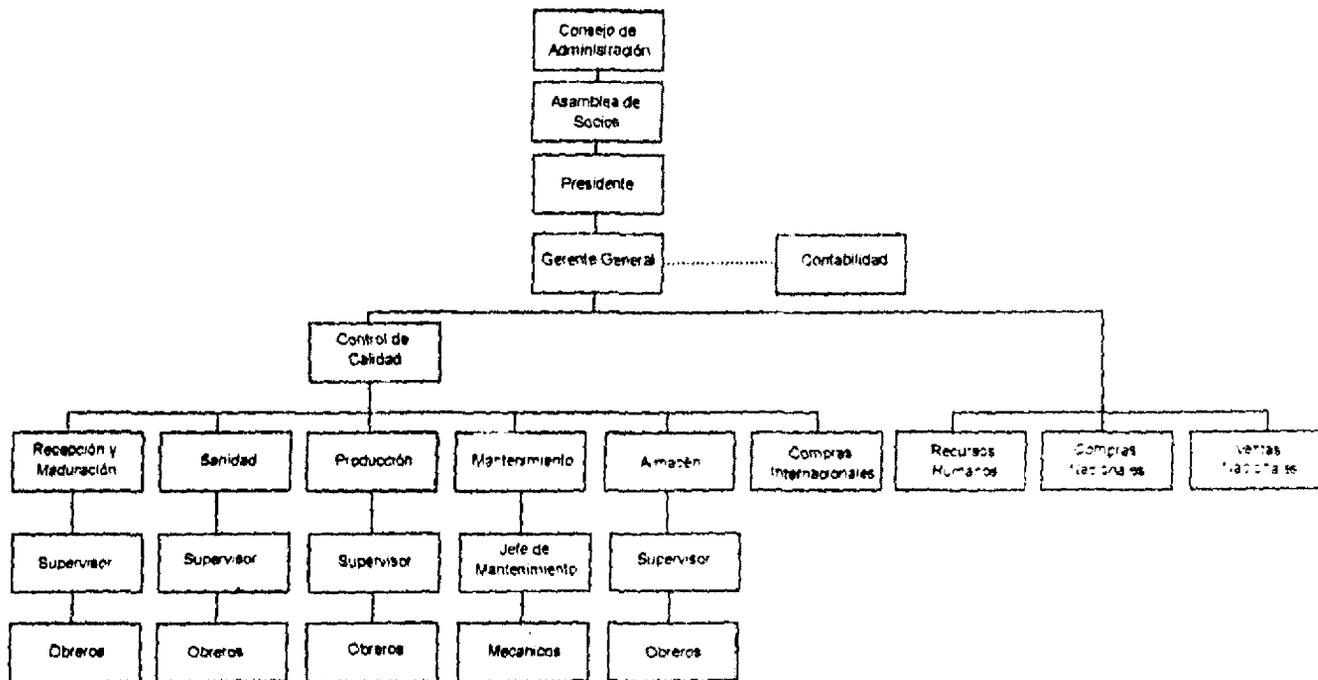
Se recomienda que el organigrama sea de seis niveles jerárquicos, los cuales son:

- 1.- Primer nivel, lo ocupa el consejo administrativo.
- 2.- Primer segundo, lo ocupa la asamblea de socios.
- 3.- Tercer nivel, el dueño de la empresa.
- 4 - Cuarto nivel, el gerente general. ( staff contabilidad ).
- 5.- Quinto nivel, las gerencias.
- 6 - Sexto nivel, supervisores de área.
- 7.- Séptimo nivel, lo ocupan los obreros.

Se recomienda el siguiente:

# PROCESADORA DE AGUACATE Y FRUTAS S.A. DE C.V.

## ORGANIGRAMA GENERAL



Organigrama General de Procesadora de Aguacate y Frutas S.A. de C.V.  
Realizó: J. Gustavo Tafolla Serrano  
Autorizó: Manuel López Reyes  
Fecha: 10 de Abril de 1997

3 - Se propone la realización de un manual de organización, puesto que resulta de gran importancia dentro de la empresa tener uno, dado que se representa como esta estructurada la empresa, los puestos existentes dentro de la empresa, las características del puesto y que cualidades debe de tener la persona que va a ocupar la vacante, éste documento se pretende sea realizado por personas, que en realidad tengan los conocimientos necesarios, para su realización, puesto que de aquí parte, la manera de organizarse de la entidad.

En el manual se presentan también las políticas de la empresa así como las reglas por las cuales se va a regir y que deben de ser de observancia general en toda la entidad, también debe de contener las sanciones aplicables cuando exista alguna violación de éstos parámetros.

El manual de organización deberá de ser realizado por algún profesional, ajeno a la entidad, de esta manera, se evitan favoritismos hacia alguna área y por otro lado se elabora el manual bajo un solo criterio.

El comité será el encargado de su revisión periódica o en su defecto hacerle alguna modificación.

4 - Una vez estructurada correctamente la organización, resulta de importancia, definir las funciones de cada persona dentro de la empresa, para dar solución a uno de los problemas que nos arrojó la investigación de campo, la duplicidad de funciones, que es la base de muchos conflictos organizacionales dentro de la entidad, puesto que al hacer esto, se limitan las funciones del personal, de manera que sólo desarrolle las funciones que realmente le corresponden, minimizando al máximo los problemas, de manera que el personal se concientice de las funciones que le corresponden.

Nos referimos a que toda función, que se desarrolle dentro de la empresa deberá, ser llevada a cabo por el personal que le corresponda, aplicando así el principio de definición de puestos y el de autoridad y responsabilidad, puesto que al delimitar el puesto, también se está limitando el tramo de control y la autoridad a cada personal de confianza dentro de la empresa.

5.- Se recomienda que dentro del área operativa en producción, estoy hablando de los obreros, se trabaje en equipo, puesto que como actualmente se trabaja, pero que a la vez se establezca

una división del trabajo, de manera que cada trabajador tenga una tarea o labor a su cargo, esto es para que disminuyan los conflictos de rivalidad entre éstos y a la vez se les cree un espíritu de responsabilidad hacia la labor que desarrollan.

Como toda organización formal, resulta de suma importancia definir bien el puesto de cada obrero dentro de la empresa, asignando una labor para cada trabajador, esto generará la especialización del obrero y a su vez será diestro en las actividades que desarrolle.

Este parámetro estará plasmado en el manual de organización, en el un análisis de puestos.

6.- Resulta de gran importancia el definir el alcance del control interno de la empresa, puesto que esto, sólo se logrará, si se cuenta con los instrumentos de control adecuados para llevar acabo una perfecta definición de la empresa.

El control en toda entidad productiva comienza desde la cabeza y va descendiendo hasta llegar al final del esqueleto organizacional, pero si no se cuenta con un control en la cúspide, obviamente toda entidad tendrá un descontrol, resulta de gran importancia, que los controles sean establecidos por la alta dirección, y un vez aplicados los controles en la cúpula, establecer sistemas de control para cada área funcional o para cada departamento, esto pueden ser desarrollados por los gerentes de planta y de proceso y aplicados por los supervisores, con la guía de un profesional en control contable administrativo.

Resulta de gran importancia hacer un estudio para definir el alcance de control, que debe de ejercer cada personal de confianza dentro de cada área y de las facultades del gerente para controlar a todos los empleados, como se recomienda en el caso de la empresa, en la cual se tienen bastantes niveles jerárquicos, facilitando la comunicación, cuando se cuenta con canales apropiados de comunicación, el tramo de control se debe basar en la habilidad del gerente, la ubicación en la estructura y la fe, en que los subordinados desempeñen efectivamente su trabajo.

El estudio del alcance del control para cada personal de confianza, se establecerá en el manual de organización.

7.- Se recomienda que en la dirección se de más descentralización en la toma de decisiones, pues como se vio en la investigación, se centraliza demasiado y retomando lo, anteriormente dicho, al momento de faltar un ejecutivo, que es un directivo, sufre un desequilibrio la organización, puesto que el subordinado no está capacitado para tomar decisiones, por esto resulta de suma importancia el descentralizar la toma de decisiones, gradualmente, para que no recaiga toda la responsabilidad sobre de una sola persona, de manera que todo el personal pueda ejercer una toma parcial, según las facultades asignadas.

La autoridad debe de ir acompañada con su debida responsabilidad, es necesario contratar a un personal externo que se dedique a la distribución de la autoridad y responsabilidad, debido a que si este estudio lo realizará una persona interna a la organización, habría favoritismo hacia algunas personas, este estudio debe de reflejarse en el manual de organización de la entidad.

8.- Se recomienda que para cada función exista un solo mando, estableciéndose la necesidad de que el personal reciba órdenes de un solo jefe y no de dos o más personas, puesto que es la base de conflictos en la empresa, dándose la coordinación del personal sobre un solo mando que fije los objetivos y dirija a todos.

Esto nos lo plantea el principio administrativo de unidad de mando, que nos dice que solo debe de haber un solo jefe para cada área, puesto que si hubiera dos jefes, provocaría un descontrol en el área.

Esto esta ligado con el tramo de control, debido a que a cada directivo debe de tener establecido el tramo de control, y así mismo el número de subordinados que tiene a su cargo para no mezclar autoridades y que esto sea la causa de un conflicto organizacional nuevamente, esto debe de estar plasmado en el manual de organización de la entidad.

9.- Se hace necesario el definir la autoridad y responsabilidad a cada gerente o jefe de cierto nivel jerárquico y que éste a su vez delegue la autoridad que sea necesaria a sus subordinados inmediatos, de manera que la autoridad circule de forma descendente dentro de la estructura organizacional.

Es necesario que el personal este consciente del tipo de autoridad que presenta la empresa, en este caso es una autoridad lineal, la cual no se respeta, es necesario que la delegación de la autoridad se de desde la cabeza en forma descendente, pero siempre contando con el apoyo de la alta dirección.

10- Resulta de gran importancia el establecimiento de canales de comunicación formales dentro de la estructura orgánica, para que de esta manera fluya correctamente la información, o la comunicación de alguna orden, para esto se recomiendan algunos de los instrumentos de la comunicación formal, por ejemplo:

- 1 - Memorandum.
- 2 - Instrucciones.
- 3 - Circulares.
- 4 - Orden de producción.
- 5 - Orden de trabajo.
- 6 - Reportes.
- 7 - Operación.
- 8 - Reportes de inventarios.
- 9 - Reporte de producción
- 10 - Reporte de entrada de fruta
- 11 - Reporte de desperdicios.
- 12 - Orden de compra.

De esta manera es, resulta importante una reorganización, puesto que si se sigue trabajando con la actual estructura, se ve la posibilidad de que en un futuro, se desarrollen más problemas, los cuales lleguen a crear verdaderos conflictos organizacionales dentro de la empresa, resulta de suma importancia poner atención por parte de la dirección y de los empleados de confianza para cambiar actitudes.

11 - La empresa debe definir los objetivos que persigue, y así hacerlos del conocimiento de todo el personal de confianza, para unificar criterios y perseguir un mismo fin, puesto que esto es la base del éxito en toda organización, tratando de trabajar como un equipo persiguiendo un objetivo general.

Se recomienda que cada quincena se reúnan todo el personal de confianza, para planear la producción de los otros quince días, y así tratar de minimizar al máximo los errores y a la vez disminuir las tensiones entre los compañeros.

## CONCLUSIONES.

Una vez analizado la estructura orgánica de la planta productiva PROCESADORA DE AGUACATE Y FRUTAS S A. DE C. V., se concluye que:

- 1.- Es una empresa familiar, esta estructura se basa en un patriarca, que es el dueño, o conjunto de dueños, que son la asamblea de accionistas, seguido por un gerente general, sobrino del dueño.
- 2.- Los problemas organizacionales comienzan desde la cúspide, los directivos centran demasiado su atención en la obtención de utilidades, sin fijarse como marcha su empresa.
- 3.- La empresa se organiza empíricamente, basándose en la experiencia del personal que labora dentro de la planta, sin tomar en cuenta las teorías organizacionales.
- 4.- No se cuenta con un organigrama actualizado, resultando malo para la empresa y el personal que labora en ella, puesto que no saben su ubicación en el esqueleto de la planta.
- 5.- La autoridad muchas de las veces no es ejercida por el personal que le corresponde, se da la duplicidad de mando, quebrantando un principio de administración importante.
- 6.- Los canales para comunicar una orden, resultan confusos, por lo que muchas de las veces no se comprende lo que se comunica.
- 7.- Al no existir un manual de organización dentro de la empresa, se da la organización empírica, esto acarrea graves problemas, puesto que el personal busca la forma de organizarse de la mejor manera para realizar su trabajo, pero muchas de las veces el personal no cuenta con la capacidad o con los estudios necesarios para llevar a cabo una organización, por lo que tiende a desorganizarse.

8 - No se aplican los elementos de la organización formal, esto nos lleva, a no crear una estructura orgánica bien definida, la cual sea la base o el esqueleto de la empresa.

9 - Los principios de organización no son observados, si no que son aplicados muchas de las veces empíricamente, resulta necesario hacer del conocimiento de los dirigentes, estos principios, para que de esta manera se tomen cartas en el asunto y se apliquen éstos.

10.- El personal de confianza, no está conciente que forma parte del equipo PAF ( Procesadora de Aguacate y Frutas S.A. de C.V.), y que como integrante tiene que apoyar y cooperar para la empresa se supere y salga adelante.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS.

**ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA:** Se da este nombre por que ya existe un proceso administrativo bien definido, y un conjunto de pasos para su desarrollo.

**ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN:** Son los diferentes caminos que se pueden seguir, para dar solución a un problema.

**BARRERAS:** Se denomina, así al conjunto de obstáculos que nos impiden realizar una determinada actividad.

**CALIDAD:** Lo que se haga, debe estar bien hecho.

**CONTROL:** Es el vigilar y revisar, que todo se este llevando conforme a lo planeado.

**CÚSPIDE ADMINISTRATIVA:** Sinónimo de alta gerencia de una organización.

**DELEGACIÓN DE AUTORIDAD:** Es el ceder cierta autoridad a una persona, con su respectiva responsabilidad.

**ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN:** Son los diferentes enfoques que se dieron a la administración.

**ELEMENTO:** Parte o componente de un sistema.

**ENTIDAD:** Empresa o industria.

**ESQUELETO ORGANIZACIONAL:** Viene a ser el organigrama, donde se representan las líneas de autoridad, con su debida responsabilidad, de cada puesto de la organización.

**ESTUDIO ANALÍTICO:** Descomponer a un todo en sus partes, para investigarlo y analizarlo.

**ESTRATEGIA:** Conjunto de actividades necesarias, para afrontar un reto, un problema, etc.

**INVESTIGACIÓN:** Indagar, buscar, escudriñar.

**JERARQUÍA:** Niveles de autoridad y responsabilidad establecidos en un organigrama.

**MAGNITUD:** Tamaño, cantidad.

**OBJETIVO:** Son el conjunto de metas establecidas, que se propone la organización lograr.

**ORGANISMO:** Se define como el conjunto de subsistemas, que se encuentran dentro de un sistema y buscan el mismo fin.

**ORGANIZACIÓN EMPÍRICA:** Dícese de la forma de agruparse y coordinarse para el desarrollo de una actividad, en base a como se ha hecho tiempo atrás.

**PATRIARCA:** Persona que por su edad y sabiduría ejerce autoridad moral en una familia o en una comunidad.

**POLÍTICAS:** Conjunto de lineamientos rígidos.

**PROBLEMA:** Es un conjunto de deficiencias.

**PUESTO:** Es la unidad de trabajo personal.

**PRESUPUESTO:** Basándose en fuentes financieras, ver a un plazo mayor de un año, la situación económica y financiera de la empresa.

**PROCEDIMIENTO:** Conjunto de pasos ó etapas a seguir, para desarrollar un trabajo.

**PRODUCTIVIDAD:** Medida comparativa del monto de una producción pasada, con el monto de una producción actual.

**PRODUCTO:** Es el resultado de un proceso productivo.

**PROGRAMA:** Conjunto de procedimientos, para desarrollar una función o una parte de la función.

**PRONÓSTICO:** En base a la información actual, ver a futuro, el curso de la organización.

**SELECCIÓN:** Escoger al personal idóneo para el puesto.

**STANDAR:** Son niveles o topes que se tienen, ya se para medir la producción o el desempeño del personal.

**SUBORDINADO:** Es aquel personal, que se encuentra bajo el mando de un nivel jerárquico superior.

**REORGANIZACIÓN:** Nuevamente volver a organizar la entidad.

**REVOLUCIÓN INDUSTRIAL:** Etapa, en la que se dió un crecimiento de la industria, y hubo una gran masa de desempleados, debido a la sustitución de la máquina por el esfuerzo humano.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

**BIBLIOGRAFIA:**

GIL Mendoza, José

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS

Mc Graw Hill

México, 1986

HAROLD, KOONTZ, O DONELL Cyril, HEINZ Wehrich

ADMINISTRACIÓN

Mc Graw Hill

México, 1985

KOONTZ, HAROLD, O DONELL Cyril, Cout, HEINZ Wehrich

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Mc Graw Hill

KOONTZ, HAROLD

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN

Interamericana

1986

LARIS Casillas, Francisco Javier

ADMINISTRACIÓN INTEGRAL

CECSA

1993

PIFFENER, John; SHEWOLD, Frank

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Herrero Hermanos

Mexico, 1969

REYES Ponce, Agustin

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LIMUSA

Mexico, 1994, 1995

TERRY, George R.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

CECSA

México, 1992