



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"RECURSOS HUMANOS. PROCESO PAR LA
REESTRUCTURACION DE UNA EMPRESA
NACIONAL A MULTINACIONAL"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
A N D R E S L O P E Z V E G A

ASESORA L.A MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO. 2000.

13-11-00



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.

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



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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales.

Con base en el art 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

RECURSOS HUMANOS:

Proceso para la reestructuración de una Empresa
Nacional o Multinacional.

que presenta el pasante: Andrés López Vega
con número de cuenta: 9104644-0 para obtener el título de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO,

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, México, a 09 de MARZO de 2000.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
III	L.A. Ma. Teresa Muñoz García	
IV	L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes	
I	M.A. José Vili Martínez González	

AGRADECIMIENTOS

-A Dios

Por haberme concedido la vida y la dicha de terminar una carrera.

-A Mis Padres

Por brindarme la posibilidad de estudiar y guiarme por buen camino, por ser Gente Buena, Sencilla y Trabajadora, que con Sacrificios, Amor y Cariño día a día me alentaron y apoyaron para salir adelante y concluir uno de nuestros mas grandes sueños.

-A Mis Abuelos

Por sus consejos y apoyo a lo largo de mi vida.

-A Mi Prima Irma

Por su valiosa ayuda y asesoría para realizar este trabajo y sobretodo por darme la mano tal vez en el momento más difícil de mi vida hasta el momento.

Y a todas aquellas personas, jefes, amigos y familiares que de una u otra forma colaboraron, se interesaron y preocuparon por la realización de este trabajo, a todos ellos,

¡GRACIAS!

INDICE	Pág.
Introducción	1
Capítulo 1. CONCEPTOS BASICOS	
1.1 Elementos de proceso administrativo	3
Fase mecánica	
1.1.1 Previsión	4
1.1.2 Planeación	5
1.1.3 Organización	5
Fase dinámica	
1.1.4 Integración	6
1.1.5 Dirección	7
1.1.6 Control	7
1.2 LAS EMPRESAS	
1.2.1 Concepto	8
1.3 CLASIFICACION	11
1.3.1 De acuerdo a sus funciones	18
1.4 TEORIA	18
1.4.1 Kazz y Kunt	18
1.4.2 Etsions y Bluu-Scott	19
1.5 POR SU TAMAÑO	19
1.6 CLASES DE ORGANIZACIONES QUE OPERAN EN MEXICO	21
1.6.1 Características de las empresas transnacionales	21
1.6.2 Características de las empresas privadas Nacionales	23
1.6.3 Características de las empresas Multinacionales	23
Referencia Capítulo 1	26
Capítulo 2. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES	
2.1 GENERALIDADES	27

2.1.1	Conceptos de estructura	27
2.1.2	Importancia	29
2.2	TIPOS DE ESTRUCTURA	
2.2.1	Estructura formal y estructura informal	30
2.2.2	Estructura organizacional	31
2.2.3	Autoridad y estructura organizacional	31
2.3	TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONALES	32
2.3.1	La estructura divisional	32
2.3.2	La estructura matricial	33
2.3.3	La estructura de red	33
2.3.4	La estructura horizontal	33
2.3.5	La estructura funcional	34
2.3.6	La estructura a base de comités	34
2.3.7	Niveles de la estructura organizacional	34
2.4	CARACTERISTICAS DE LA ESTRUCTURA PRIVADA NACIONAL	35
2.5	CARACTERISTICAS DE LA ESTRUCTURA TRANSNACIONAL	35
2.6	CARACTERISTICAS DE LA ESTRUCTURA MULTINACIONAL	36
2.7	DISEÑO ORGANIZACIONAL	38
2.8	ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL	39
2.8.1	Estrategia multinacional	40
2.9	TRAMO DE CONTROL	41
2.9.1	Importancia del tramo de control	42
2.10	ORGANIGRAMAS	43
2.10.1	Concepto	43
2.10.2	Objeto	43
2.11	CLASIFICACION	44
2.11.1	Por su naturaleza	44
2.11.2	Por su ámbito	44

2.11.3	Por su contenido	45
2.12	POR SU PRESENTACION	45
2.12.1	Organigramas verticales	45
2.12.2	Organigramas horizontales	46
2.12.3	Organigramas circulares	47
2.12.4	Organigrama escolar	47
2.12.5	Organigrama línea staff	48
2.13	UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	

CAPITULO 3. EL CONTROL DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.1	Definición de control	55
3.1.1	El control como sistema	56
3.2	CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL	57
3.2.1	Características principales	57
3.3	OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL	59
3.4	COMUNICACION	59
3.4.1	Proceso de la comunicación	
3.4.2	Cómo funciona la comunicación	60
3.5	COMUNICACION DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	62
3.5.1	Comunicación descendente	63
3.5.2	Comunicación ascendente	63
3.5.3	Comunicación horizontal	64
3.5.4	Comunicación diagonal	64
3.5.5	Barreras de la comunicación	65
3.6	JERARQUIZACION	65
3.6.1	Niveles jerárquicos	66
3.7	UNIDAD DE MANDO	67
3.8	CARACTERISTICAS DE LOS NIVELES ADMINISTRATIVOS	67

3.8.1	Nivel Directivo	67
3.8.2	Nivel Superior	68
3.8.3	Nivel Operativo	69

CAPITULO 4. CURSO PRACTICO

4.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	71
4.2	DIAGNOSTICO	74
4.3	ANALISIS COMPARATIVO ESTRUCTURAL	78
4.3.1	Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional	79
4.3.2	Dirección de Equipo Original y Logística	82
4.3.3	Dirección de Finanzas	85
4.3.4	Dirección Comercial	92
4.4	PROPUESTA	99
	CONCLUSIONES	102
	BIBLIOGRAFIA	104

PROCESO PARA LA REESTRUCTURACION DE UNA EMPRESA NACIONAL A MULTINACIONAL.

Planteamiento del Problema:

En la actualidad, las barreras al cambio en Latinoamérica son múltiples y muy variadas, no hay estrategias claras, existe un compromiso limitado de la alta Gerencia, creando una falta de disciplina y continuidad en los proyectos empresariales; por lo tanto, una resistencia al cambio, en consecuencia no hay delegación y se estrangula la toma de decisiones, debido a que los procesos no son ágiles, esto da como resultado que la capacitación no se vé como una inversión si no como un gasto.

La globalización representa actualmente una de las corrientes más fuertes en el mundo, que enfrentan todas las empresas a todos los niveles y en particular el caso en estudio debido a las acciones llevadas acabo en la empresa, surge la necesidad de reestructurar la organización ante la transición administrativa que permita lograr el funcionamiento óptimo de la empresa con el personal adecuado, con las características adecuadas.

La Globalización exige una fuerte competitividad tanto en el ámbito nacional como en el ámbito mundial, de ahí que la compra de la empresa nacional hecha por una multinacional se tenga que hacer la reestructuración de la misma, ya que tendrá fuerte reto por enfrentar en la globalización actual mundial.

Que tan importante es el proceso de reestructuración para una empresa de estas características.

Objetivo:

Diseñar un proceso de reestructuración que permite desempeñar las actividades administrativa en el ámbito de una organización de carácter multinacional.

Hipótesis:

Una adecuada reestructuración de la Empresa permitirá un mejor funcionamiento y desempeño de su personal que se refleja en una mejora continúa y en la aplicación efectiva de las políticas organizacionales.

INTRODUCCION

Esta investigación se ha preparado con la finalidad de servir en la preparación de un proceso de reestructuración de empresas nacionales a multinacionales, ha sido adaptado en función de que traduzca la idea de brindar un método de aplicación en las tareas de estudio, análisis y mejoramiento de las estructuras organizacionales y esquema de funcionamiento organizacional.

El trabajo consta de cuatro capítulos, cada uno cuenta a su vez con la presentación de acuerdo con la temática que engloba.

En el primer capítulo se tocan los puntos básicos de la administración, el proceso administrativo con un desglose y cada una de sus etapas y fases, continuamos con el objeto en estudio. La empresa, aquí diferenciamos todo los tipos de empresas que tienen actividad en México, como lo son por sus giros, por su magnitud y su propósito tomando en cuenta la opinión de algunos autores haciendo énfasis al tipo de empresas que operan en México y sus características.

En el segundo capítulo, observaremos y analizaremos las generalidades sobre estructuras organizacionales. Se refleja la importancia de este elemento en las organizaciones, mencionando los tipos y características de las estructuras, así como los niveles y el funcionamiento de las estructuras en la empresa, también nos referimos a todos los tipos de organigramas que existen, así como sus características y su función; se hace referencia a un

nuevo tipo de organización que es probable tenga éxito en México como consecuencia de la globalización.

En el capítulo 3, tomaremos en cuenta que el control es el factor primordial dentro del desarrollo, ya que nos ayudará a entender el proceso en aplicación como sistema, sus características y objetivos del control esto aunado a la comunicación que debe ser utilizada en estos casos, ya que es muy importante para la reestructuración y comprensión del proceso que se está llevando a cabo, así también como puede afectar la comunicación de la empresa. La comunicación es importante y se aplica a los niveles jerárquicos, los cuales también se mencionan en este capítulo, uno de los niveles de la organización finalizando con el tramo de control sin el cual se podría aplicar todos estos conceptos en el proceso antes mencionado.

Por último encontramos el capítulo 4 en donde desarrollaremos un caso práctico, aplicando la teoría que anteriormente ya hemos analizado, en este capítulo se plasma la reestructuración de la empresa mencionada con los elementos que se llevan a la práctica partiendo de los antecedentes de la misma siguiendo con un diagnóstico, el cual es auxiliado con los organigramas correspondientes, haciendo un análisis y obteniendo un resultado el cual arrojará una propuesta para seguir el lineamiento de la nueva reestructuración.

CAPITULO 1

CONCEPTOS BASICOS

1. PROCESO ADMINISTRATIVO

Para poder tener una mejor referencia sobre el proceso de la reestructuración es importante involucrar el proceso administrativo y algunos otros conceptos que son fundamentales para el desarrollo de este trabajo, para iniciar esta investigación tenemos como ya lo mencioné el proceso administrativo en el cual durante todo el trabajo de alguna u otra forma tocaremos su contexto.

Citando el criterio de Agustín Reyes Ponce, el Proceso Administrativo es:

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales, se hace efectiva la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.”¹

En particular el proceso administrativo es una serie de pasos que establecen el curso para una buena administración a través de la integración del mismo proceso.

1.1 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Los elementos del proceso administrativo son la parte medular que nos ayudaran a entender mejor este concepto en conjunto, siendo determinantes para un análisis más sencillo y con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración en las actividades de las empresas, es conveniente

señalar y separar elementos que en una circunstancia dada pueden predominar, porque de esa manera se pueden establecer mejor sus etapas, principios, reglas y técnicas.

Se entiende por elementos de la administración y de acuerdo con la terminología usada por Fayol, "Los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza aquella".

A continuación se detallarán dichos elementos haciendo mención de los Conceptos, Etapas y Preguntas que a cada uno de estos involucra define y relaciona:

En general el Proceso Administrativo se compone de dos fases: la primera es la Mecánica donde podemos encontrar los siguientes elementos: Previsión, Planeación y Organización.

La segunda fase es la Dinámica, a la cual pertenecen los restantes tres elementos: Integración, Dirección y Control.

FASE MECANICA

1.1.1 Previsión: Es el elemento de la administración en el que, tomando en cuenta las condiciones futuras a las que una empresa puede enfrentarse después de efectuar una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán llevar a cabo los objetivos de la misma empresa.

En este elemento nos podemos preguntar ¿QUÉ PUEDE HACERSE? Con base al medio ambiente en donde la empresa puede desarrollarse.

Las etapas de la previsión son las siguientes:

- Investigaciones
- Objetivos
- Cursos Alternativos

1.1.2 Planeación: Fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de unidades necesarias para su realización.

Para realizar una planeación adecuada debemos identificar la existencia de una necesidad y ¿QUÉ SE VA A HACER? Para satisfacerla.

La planeación consta de las siguientes etapas:

- Políticas
- Procedimientos
- Programas
- Pronósticos
- Presupuestos

1.1.3 Organización: Es la estructuración técnica de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad económica con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Es importante señalar que este segundo elemento tiene como objetivo establecer una unidad de mando. Debe tomarse en cuenta que la autoridad

debe estar en un solo individuo. También es importante seleccionar la información que recibimos para realizar un buen uso de la misma.

Dentro de este elemento nos preguntamos ¿CÓMO SE VA A HACER?

En base a funciones coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos.

En la organización tenemos como etapas las siguientes:

- Funciones
- Jerarquías
- Obligaciones
- Sistematización

FASE DINAMICA

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

En la integración señalaremos ¿CON QUE SE VA A HACER? Para poder definir los recursos que se van a utilizar para cumplir los objetivos.

Las etapas de la integración son:

- Reclutamiento
- Selección
- Introducción
- Desarrollo
- Integración de las personas y cosas

1.1.5 Dirección: Este elemento tiene como objetivo poner en acción aquellas cosas que han sido planeadas e impulsar, coordinar y vigilar las funciones de cada miembro y grupo de la empresa, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Este elemento tiene que VER QUE SE HAGA, para lograrlo se tienen que dar ordenes específicas al personal.

Como etapas de dirección tenemos:

- Autoridad
- Comunicación
- Supervisión

1.1.6 Control: Es la medición y corrección de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

El control es función que todo administrador debe llevar a cabo desde el Presidente hasta los Supervisores. Aunque el alcance del control varía según los administradores en todos los niveles, ya que cada uno de ellos tienen la responsabilidad sobre la ejecución de los planes siendo así una función básica en todas las áreas.

Dentro del control la pregunta ¿COMO SE HA REALIZADO? El desempeño se medirá con criterios establecidos.

En las etapas de control encontramos:

- Establecer estándares

- Medir el desempeño de los estándares
- Corregir las variaciones

1.2 LAS EMPRESAS

La importancia de la información que mencionaremos en este punto tiene como fin el brindar un panorama más amplio que nos lleve a comprender la complejidad del ramo empresarial en México haciendo referencia al concepto, características, tipos, tamaños, etc.

1.2.1 CONCEPTO

Podemos encontrar varios conceptos del término Empresa, según el enfoque que le dé cada autor, pero si lo analizamos como una comunidad de trabajo orientado hacia una producción socialmente útil, podemos pensar que está constituida por elementos humanos y materiales, es creada para responder a la necesidad natural de la sociedad, es responsable de producir y suministrar en forma adecuada, los satisfactores que le son indispensables para su subsistencia y progreso.

Ya que son varios los enfoques de este punto, nos permitimos mencionar a continuación algunos conceptos, con el objeto de llegar a una conclusión que contenga los elementos primordiales:

- 1) "Código Fiscal de la Federación: Es la persona física ó moral que realice actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas y al establecimiento como cualquier lugar de negocios en el que se desarrollen parcial o totalmente actividades empresariales."²

- 2) "Isaac Guzmán Valdivia: Es la unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia Empresa actúa."³
- 3) Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano Uno. "Es una entidad integrada por el capital y el trabajo, como factor de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles, o de prestación de servicio. Pueden ser públicas, privadas, multinacionales, sociedades anónimas, etc."⁴
- 4) "La Empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual".⁵
- 5) Es la unidad económico-social en la que el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa.
- 6) "José Antonio Fernández Arena. Es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos."⁶

I. Empresa es la unidad productiva o de servicio; el antecedente de una actividad lo constituye un problema y su anhelo de solución. La

- iniciación de la empresa puede ser la satisfacción de una necesidad ofreciendo un producto o rindiendo un servicio.
- II. Constituida según aspectos prácticos o legales; la actividad puede llevarse a cabo por una unidad emanada de un contrato legal y según las figuras jurídicas, o bien, puede ser una constitución práctica y de tipo transitorio.
 - III. Se integra por recursos, en el texto que nos ocupa se hará un análisis detallado de la organización e integración de recursos humanos, materiales y técnicos en la empresa.
 - IV. Y se vale de la Administración para lograr sus objetivos; esta ciencia es la que le sirve de elemento motor y le permite el cumplimiento de objetivos que analizaremos un poco más adelante.

Al término del análisis de estas definiciones encontramos que Empresa se puede definir de la siguiente manera.

En este trabajo es importante contar con un concepto de empresa particular que haga más fácil la comprensión de lo que estamos haciendo, por lo tanto tenemos que la Empresa: Es un sistema en coordinación económico-social en la que el capital es utilizado para la creación de bienes y servicios teniendo como fin el de, ser socialmente útiles, que responda a los requerimientos y necesidades de la comunidad y obtener un beneficio implementando la administración adecuada para el cumplimiento de los objetivos.

1.3 CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES

La clasificación es un proceso o acción necesario para poder estudiar a las organizaciones y cada vez que se realiza una clasificación se buscará que esta se realice de forma sencilla pero sin caer en demasiadas simplesas ya que entonces se perdería el objetivo.

Los objetivos para hacer una clasificación son los siguientes:

- I. Servir como medio de comparación para detectar cuales son las más efectivas, lo que se puede concebir como un objetivo de carácter inmediato.
- II. Servir como medio de comparación para detectar las variables que regulan su estructura (variables dependientes e independientes), variable de algo que se puede manipular.
- III. Para establecer un marco de referencia que delimite su estudio y se puedan generalizar principios que ayuden a tomar decisiones
- IV. También su ordenamiento ayudará a maximizar el uso de los recursos disponibles de una organización.
- V. *Otro objetivo será como un instrumento que nos permita realizar un análisis y posteriormente una síntesis que al final permita conformar una teoría de las organizaciones.*

No solo debe buscarse un objetivo sino darse una validez a las clasificaciones, esto es que sea útil para alcanzar lo planeado; ahora bien

esta utilidad depende de la intención de la persona que labore la clasificación.

1. Se pueden realizar las clasificaciones de acuerdo a una intención predeterminada, el estudio de una organización o su inclusión en una determinada tipología permitirá ubicar la toma de decisiones de acuerdo a modelos estratégicos de crecimiento los cuales permitirán a futuro y contestando las dinámicas del medio, aunque de hecho con lo anterior se reconoce la validez de clasificaciones excesivamente particulares, se busca al final obtener principios universales que nos orienten a formar una teoría en general una clasificación se considera adecuada cuando deberá tomar en cuenta los siguientes factores:

1. - Conjunto de condiciones externos.
2. - Las acciones e interacciones dentro de las organizaciones
3. - Los resultantes de los comportamientos organizacionales.

En conclusión las clasificaciones nos llevan a recapacitar sobre ellos y sobre los efectos e impactos que tienen en la sociedad permitiéndonos visualizar el mando de las organizaciones y el nuestro.

Las organizaciones tienen multiplicidad de aspectos que los hacen diferentes entre sí y como ejemplos tenemos los siguientes:

1. La actividad a la que se dedican.
2. Tamaño que poseen (cantidad de gente que trabaja)
3. La estructura organizacional que tengan

4. La forma de administración
5. El origen de su capital contable
6. Los beneficiarios de las acciones organizacionales.

El Banco Nacional de México ha preparado un listado de Industrias enmarcadas en la economía nacional.

1. Industrias primarias que abastecen a otras industrias nacionales.

- Energía eléctrica
- Petróleo
- Gas
- Carbón
- Extracción de minerales metálicos
- Extracción de minerales para productos químicos
- Extracción de madera
- Ganadería
- Pesca

2. Industrias de producción intermedia que crean demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a otras muchas industrias.

- Productos de petróleo
- Productos de carbón
- Hierro y acero

- Productos químicos
- Papel y productos de papel
- Materiales de construcción
- Textiles

3. Servicios necesarios para el desarrollo industrial

- Transportes
- Comunicaciones
- Depósitos y almacenes
- Obras publicas
- Bancos y otras instituciones financieras
- Otros servicios

4. Industrias de bienes terminados que crean demanda para numerosas

Industrias Nacionales.

- *Productos alimenticios*
- Bebidas
- Tabaco
- Calzado, prendas de vestir
- Muebles y accesorios
- Madera y corcho

- Productos de caucho
- Productos minerales no metálicos
- Productos metálicos
- Maquinaria
- Aparatos y accesorios eléctricos
- Equipo de transporte
- Industrias manufactureras diversas.

Otro listado que puede simplificar la clasificación de empresas es el siguiente:

EMPRESAS DE BIENES O SERVICIOS DE CONSUMO FINAL

- 1. Productos
 - Productos alimenticios
 - Bebidas
 - Tabaco
 - Prendas de vestir y calzado
 - Vivienda
 - Muebles y accesorios
 - Aparatos y accesorios eléctricos

- Combustibles y energía
- Otros artículos de consumo

2. Servicios

- Comunicación
- Transportes
- Depósitos y almacenes
- Bancos y otras instituciones financieras
- Comercio
- Gobierno
- Otros servicios

Otros criterios de clasificación de empresas lo pueden proporcionar el tamaño de sus instalaciones, el monto de sus capitales la fuerza de trabajo, la importancia productiva, la participación en el mercado específico, etc.

Según alguno de los criterios citados pueden considerarse tres dimensiones:

- a) Grande; máximas características en su grupo
- b) Media: empresa en proceso de crecimiento habiendo superado la etapa de taller familiar o artesanal.
- c) Pequeña: iniciativa modesta en magnitud y capacidades, principalmente de tipo familiar o mínimo en recursos.

México cuenta con algunas actividades consolidadas que ya reúnen empresas importantes y de grandes dimensiones estas empresas han evolucionado notablemente y sus demandas administrativas son explosivas y complejas.

Sin embargo, la gran mayoría de las empresas nacionales son medianas y pequeñas. Estos núcleos no permiten el despliegue de las grandes empresas pero demandan administración.

Los servicios administrativos a empresas medianas pequeñas reúnen múltiples problemas, entre otros, analizaremos los que se enlistan:

- a) Incomprensión a la técnica; poco interés en aplicaciones de técnicas que no ofrecen aparentes remedio inmediatos o que toman tiempo en su desarrollo, además falta de preparación administrativa.
- b) Emprimo crónico; todo resolverlo por experimentos prácticos que se justifiquen plenamente.
- c) Escepticismo; poca fe en las técnicas administrativas por sus características y sus condiciones.
- d) Recursos precarios; pocos recursos humanos, materiales y técnicos. Cualquier esfuerzo resulta gigantesco y se difieren demasiado los problemas.

Las dificultades enunciadas a superar el esfuerzo y a ofrecer mejores servicios, principalmente adecuados, a las empresas medianas y pequeñas.

1.3.1 CLASIFICACION DE ACUERDO A SUS FUNCIONES

Aquí encontraremos los cuatro tipos de empresas que tienen una relación importante con la sociedad y de acuerdo con su función dentro de la misma y se diferencian como:

- A) Organización de producción: estos elaboran productos que son consumidos por la sociedad.
- B) Organización orientada hacia metas políticas, en esta busca asegurar que la sociedad logre sus objetivos a la vez que genera y distribuye poder dentro de la sociedad.
- C) Organización interactiva cuyos propósitos son soluciones conflictos encaminar motivaciones hacia la satisfacción de expectativas, institucionales y asegure que las partes de la sociedad funcionan de manera compacta.
- D) Organización para el mantenimiento de patrones que intentan asegurar la continuidad de la sociedad por medio de actividades culturales, educativas.

1.4 TEORIA

1.4.1 KANT Y KANT

Estos ofrecen una elaboración del mismo enfoque:

- a) Organización de producción o economía que se ocupa de la creación de capital; y la manufactura de mercancías, la prestación de servicios al público en general o un segmento específico de la sociedad.

- b) Organizaciones de mantenimiento esta dedicada a la promoción global de las personas para sus funciones en otras organizaciones y en la sociedad.
- c) Organizaciones adoptantes estas crean conocimiento desarrollo y prueban teorías y hasta cierto punto aplican información a los problemas existentes.
- d) Organización administrativa o política cuya preocupación es la asignación coordinación y control de los recursos, personales y subsistentes.

1.4.2 ETSIONI Y BLAU-SCOTT

La clasificación de Etsioni utiliza la adaptación como la mayor fuente de diferenciación entre las organizaciones. Siendo adaptación la manera como los participantes de una organización respondan al sistema de autoridad de la misma.

Blauo-Scott

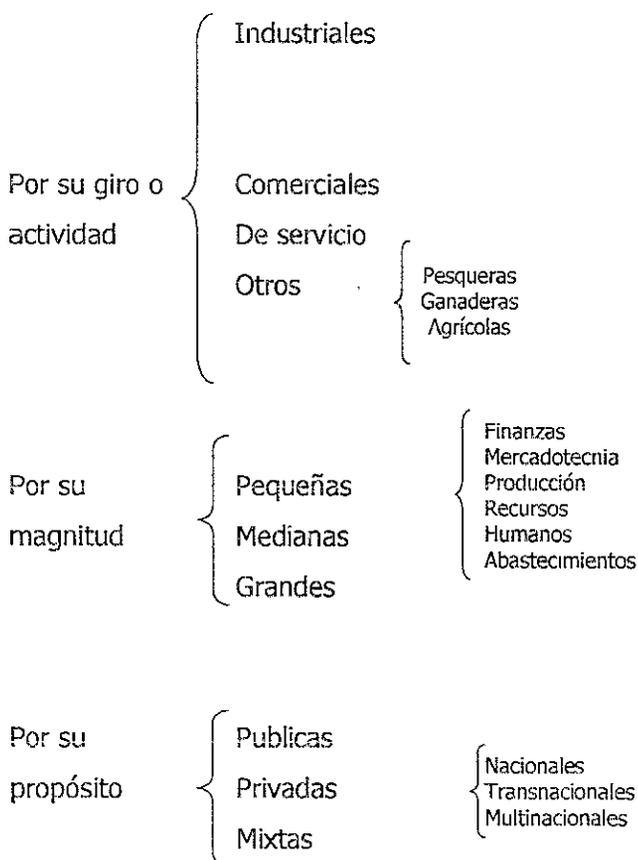
Se basan en un principio diferente al criterio central, en este caso es el beneficiario principal de las acciones de la organización, estos establecen 4 tipos básicos de organizaciones:

1.5 POR SU TAMAÑO

Según la Dirección General de promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas y en desarrollo regional.- SECOFI "7" dio a conocer que en México se tiene la siguiente clasificación:

TAMAÑO	No. DE EMPLEADOS	VENTAS NETAS ANUALES
MICRO	DE 1 A 15 EMPLEADOS	HASTA \$ 900,000.00
PEQUEÑA	DE 16 A 100 EMPLEADOS	HASTA \$ 9,000,000.00
MEDIANA	DE 101 A 200 EMPLEADOS	HASTA \$ 20,000,000.00
GRANDE	MAS DE 250 EMPLEADOS	MAS DE \$20,000,000.00

Una clasificación más concreta y explícita es la que a continuación se menciona.



En el cuadro anterior la clasificación que más nos interesa debido a la transición que se está presentando en el caso de estudio, es por "su propósito", así observaremos las características de cada una de las empresas que maneja dicha clasificación para visualizar los conceptos y entender cada una de las diferencias que existen.

1.6 CLASES DE ORGANIZACIÓN QUE OPERAN EN MEXICO

En este punto tocaremos a detalle los tipos y características generales de las empresas, Transnacionales, Multinacionales, Privadas Nacionales.

Características de estructuras.

Elementos y Estructura de poder de cada una, mercado económico.

En esta clasificación se estudiarán los conceptos que nos involucran directamente con las características del trabajo en proceso.

1.6.1 CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES.

Son empresas que operan en varios países, aunque la dirección se encuentra centralizada en una matriz, alrededor de la cual se organizan las filiales que se desarrollan en diferentes países, responden a una estrategia común y se obtienen recursos financieros y humanos de un fondo común.

Son empresas que desarrollan su producción en el país en que se establecen, realizando algunas actividades Científicas y tecnológicas.

Aunque no tengan el 100% de las acciones de la empresa, lo controlan a

través de su consejo de administración, es decir, su estrategia es transnacional (está más allá de los intereses nacionales).

A la empresa transnacional no le interesa satisfacer las necesidades del país al que llega, debido a que su política es centralizada por la matriz y ella determina lo que le conviene a la corporación.

Las empresas transnacionales se enfrentan a muchos factores que no son los de las empresas nacionales porque deben contar con empleados que poseen una educación y un sistema de valores muy distintos entre sí.

La forma de introducción de una empresa transnacional en el país donde opera son:

- Exportación de bienes y servicios

Licencia para producir bienes en otro país

Empleo de empresas conjuntas

La compañía central proporciona y comparte el conocimiento técnico y administrativo, asistiendo así a la compañía del país extranjero en el desarrollo de los recursos materiales y humanos.

El capital de las empresas transnacionales, por lo general es propiedad de un país industrializado.

La capital y el control de las multinacionales se ve influenciada por varias culturas y requerimientos distintos.

En la producción hay diferentes niveles de tecnología.

En la mercadotecnia deben tomarse en cuenta necesidades y preferencias de los consumidores en un mercado global.

En las finanzas, las fuentes y transferencia de capital son en (global) economía global donde deben considerarse.

1.6.2 CARACTERISTICA DE UNA EMPRESA PRIVADA NACIONAL.

Las empresas nacionales son aquellas que se forman por iniciativa y capitales de los habitantes del país, forman empresas que se dedican a alguna rama de la producción o de la distribución de bienes y servicios.

Las empresas privadas son una organización económica que representan la base del capitalismo y sus principales características son: los particulares intervienen con la inversión del capital con el fin de obtener ganancias, la toma de decisiones se toma según el objetivo de la ganancia, considerando el mercado al cual se dirige la producción; los empresarios son dueños de los medios de producción; las tareas de producción las realizan los obreros los cuales son contratados.

1.6.3 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

Estas empresas tienen su casa central en un país, pero operan en todo el mundo. Las multinacionales han aumentado sustancialmente en número y tamaño en las últimas décadas y la tendencia continúa.

Su propiedad está distribuida entre residentes de diferentes países

Tienen una posición relativamente fuerte en sus propios mercados nacionales, su producción y venta está fuera de sus fronteras nacionales

Tienden a ser grandes en términos de capital, empleo y volumen de ventas y detectan un sustancial poder económico en varios países.

Sus oficinas centrales están generalmente integrados por personas de diferentes países y las acciones de la compañía generalmente en manos de gente en todo el mundo.

Las multinacionales pueden establecer sus subsidiarios a sucursales con instalaciones para producción en los países extranjeros.

Las multinacionales deben ser flexibles para adaptarse a diferentes sistemas legales, políticos, condiciones económicas y monetarios variados. Utilizan diversos recursos humanos, personas con diferentes idiomas, valores y culturas

Su tecnología es de trabajo intensivo y adaptan diseños de productos y tecnologías de proceso de otras naciones.

Su estructura de una organización multinacional está influenciada por su medio, debe ser una estructura global.

Funcionan bajo un sistema independiente que opera en varios países. La relación entre casa y subsidiario es de colaboración y la comunicación fluye en ambas direcciones.

Después de los conceptos y características básicos para el desarrollo de este trabajo tomaremos en cuenta otros conceptos que también nos serán de gran utilidad durante el desarrollo del trabajo.

Empezaremos con los **objetivos**; establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados, objetivos organizacionales generales, los cuales establecen la naturaleza deseada de la empresa y las direcciones en que habrá de dirigirse hasta una serie de metas menos permanentes y que definen tareas específicas para cada una de las unidades y subunidades organizacionales, así como todos los principales programas de actividades de cada subunidad.

Decisiones estratégicas: son aquellas que establecen la orientación general de una empresa tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de destinar a sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse. La efectividad de la empresa es igualmente determinada por las decisiones estratégicas, sin importar si las tareas individuales son o no desempeñadas con eficiencia. La eficiencia administrativa, así como las innumerables decisiones que se requieren para mantener la vida diaria y los servicios de la empresa recaen en el área operativa.

Referencia

1. Reyes Ponce Agustín. El Proceso Administrativo.
Ed. Limusa. México 1993. Pág. 11.
2. Código Fiscal de la Federación. XXXVII Ed. 1999, p. 635.
3. Guzmán Valdivia Isaac, Problemas de la Administración de Empresas.
Editorial Limusa, México 1990. Pág. 18.
4. Diccionario Enciclopédico Diccionario Océano Uno.
Océano Grupo Editorial España 1998. Pág. 297.
5. Enciclopedia Multimedia 2000 Salvat Editores.
Estados Unidos de América. 2000 CD101.01.
6. Fernández Arena José Antonio. El Proceso Administrativo.
Editorial Diana. México 1987. Pág. 85.
7. Diario Oficial de la Federación. México 3 Dic. de 1993, Pág. 14.

CAPITULO 2.

ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

2.1 GENERALIDADES

En el capítulo anterior observamos los conceptos básicos para el desarrollo de este trabajo, en este capítulo haremos mención al punto más importante dentro del desarrollo, son las estructuras organizacionales en esta parte del proceso observaremos el concepto, los tipos y características que nos llevarán a tomar la decisión correcta con respecto a la reestructuración.

2.1 .1 CONCEPTO DE ESTRUCTURA

“En general, por estructura se entiende el ensamble de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo, la relación que existe entre esas partes. Por lo tanto, la estructura de una organización es el modelo relativamente estable, en un ordenamiento de sus recursos.”¹

Si deseamos definir con mayor exactitud la estructura de la organización, es preciso preguntarnos que es lo estable en ella, que es lo que siempre se presenta frecuentemente en todas las organizaciones.

La estructura de la organización es tal vez la meta del cambio que se elige con mayor frecuencia. Es bastante común que un gerente responda a un problema u oportunidad al volver a diseñar los trabajos, establecer nuevos mecanismos de coordinación, reordenar asignaciones o cambiar un tramo de control.

Algunos cambios estructurales son meramente simbólicos. Los cambios en los títulos laborales son ejemplos. Además, algunos cambios formales en la estructura no informan en realidad ningún cambio, sino tan sólo confirman o autorizan las normas existentes de comportamiento.

La estructura organizacional se define como los patrones presentes del comportamiento relacionado con el trabajo que se establecen deliberadamente para conseguir los objetivos organizacionales, los 2 aspectos que controlan en el diseño de la estructura de una organización, son especialización y la coordinación.

Es el marco de una organización según su grado de complejidad formalización y centralización.

Complejidad = Cantidad de diferencias horizontales, verticales y espaciales que existen en una organización. El grado de complejidad es en función del alcance en que las actividades se dividen horizontalmente en departamentos separados.

Formalización = Es el grado en que una organización confía en reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los trabajadores.

Centralización = Es donde se encuentra la toma de decisiones de los Administradores, Gerentes, Directores, Ejecutivos, etc., quienes se encargan de la toma de decisiones centralizadas.

A veces las relaciones laborales, están estructuradas formalmente después de que haya probado su efectividad de modo informal.

En concreto el problema central de la estructuración en la actualidad, no es donde la mayoría de los diseñadores organizacionales pierden su tiempo, esto es, como dividir las tareas. Es mejor apuntar, que es un asunto de énfasis y coordinación cómo lograr que todo funcione bien. El desafío implica, no tanto pretender la comprensión de todas las dimensiones posibles de las estructuras organizacionales, sino desarrollar la habilidad para centrarse en aquellas dimensiones que, en determinados momentos, resultan importantes para la evolución de la organización y por tanto, estar listos para reenfoclarlas en el momento que surja un cambio en las dimensiones cruciales.

2.1.2 IMPORTANCIA

La estructura de una organización deberá facilitar el logro de sus objetivos. Algunas estructuras son mejores que otras según los objetivos perseguidos. Es factible determinar las actividades necesarias para el logro de objetivos globales de la organización para luego dividir estas actividades sobre la base de la lógica en departamentos que desempeñen las funciones especializadas. La estructura de la organización es un medio primordial para alcanzar las ventajas técnicas y económicas que existen dentro de cualquier organización.

El marco de las empresas que contiene las actividades primarias y las de apoyo. Incluye la calidad de la administración y la calidad de las funciones establecidas.

2.2 TIPOS DE ESTRUCTURA

En este punto haremos referencia a los principales tipos de estructura en general donde las empresas se desenvuelven ida a ida dentro de sus actividades para tener un desarrollo adecuado.

2.2.1 ESTRUCTURA FORMAL Y ESTRUCTURA INFORMAL

Hasta ahora se ha estudiado la estructura como un conjunto de normas relativamente duraderas de comportamiento laboral que se especifican mediante los canales oficiales de comunicación. Este es el diseño de la estructura formal de una organización. Pero existe un conjunto igualmente duradero de normas de conducta que no están autorizadas de manera formal. Estas constituyen la estructura informal de una empresa. Su característica es no haber sido planificadas ni estipuladas en documentos.

La estructura informal de una organización puede dar lugar a una acción que entre en conflicto, con los objetivos formales. Pueden ignorarse las reglas laborales, alterarse los procedimientos y trastornarse las relaciones informativas. Pero hay muchos casos en los que las disposiciones estructurales informales contribuyen a conseguir los objetivos.

En las secciones siguientes de este capítulo sólo se tratará de la estructura formal. Al mismo tiempo deberá recordarse que la reacción del empleado hacia la estructura formal es una parte importante del comportamiento organizacional.

2.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Dentro de la estructura organizacional siempre deberemos de considerar el entorno externo de la misma, el cual está formado por diferentes subsistemas como pueden ser: Clientes, Proveedores, un Sistema Jurídico, Tecnológico, Cultural, Social, Mercado de trabajo, etc.; así mismo la autoridad dentro de la estructura juega un papel interno para el control de la estructura.

2.2.3 AUTORIDAD Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La autoridad se refiere a un tipo de relación entre los puestos en la organización y no se atribuye a un individuo en particular. La estructura de autoridad ofrece las bases para asignar tareas a los diversos elementos en la organización y para desarrollar un mecanismo de control a fin de asegurar que estas labores se realicen de acuerdo con el plan. Ayuda al establecimiento de transacciones formalizados de influencia entre los miembros de la organización. La estructura está directamente relacionada con la asignación de responsabilidades y obligaciones a varias unidades organizacionales. La delegación es fundamental en la asignación tanto de autoridad como de responsabilidad, en la estructura simple puede haber autoridad y responsabilidad claramente definidas, asignadas a departamentos específicos y pueden ser exclusivamente responsables por los resultados, en las organizaciones más complejas, donde se requiere de una sustancial integración y coordinación entre departamentos, tanto autoridad como

responsabilidad y pueden ser compartidos en varias unidades.

2.3 TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.

Los tipos de estructuras organizacionales nos ayudaran a comprender la diferencia entre las estructuras que son variadas y nos proporcionan el como desarrollar las actividades, y los organigramas que son la representación gráfica de la estructura y los cuales tocaremos mas adelante.

2.3.1 LA ESTRUCTURA DIVISIONAL

Se inició en la década de los 20's en los Estados Unidos y ha sido diseñada para fomentar el establecimiento de unidades autocontenidas, cada unidad o división generales es autónoma y cuenta con un administrador divisional responsable de su desempeño y que tiene autoridad absoluta para la toma de decisiones estratégicas y operacionales.

Fortalezas y debilidades de la estructura divisional.

Ventajas:

- 1) Los administradores tienen responsabilidad total sobre un producto o un servicio.
- 2) Se libera al personal de la oficina Matriz por los detalles de las operaciones diarias y así se pueden dedicar a la planeación estratégica de largo plazo.

Desventajas:

- 1) Duplicación de actividades
- 2) Se corre el riesgo de incrementar los costos y reducir eficiencia.

2.3.2 ESTRUCTURA MATRICIAL

Es un diseño estructural que asigna actividades especiales con especialistas de departamentos especiales para trabajar en uno o más proyectos liderados por un administrador del proyecto.

La fortaleza de esta estructura consiste en facilitar la coordinación entre una serie múltiple de proyectos complejos e interdependientes. Su desventaja mayor es que puede crear confusión y luchas por el poder.

2.3.3 ESTRUCTURA DE RED

Es una nueva forma de diseño organizacional que está adquiriendo gran popularidad ya que permite a las demás, gran flexibilidad para responder a la nueva tecnología, a la moda o a la competencia extranjera, es un tipo de organización centralizada, pequeña que depende de otras organizaciones para realizar la producción, distribución, mercadotecnia u otras funciones vitales sobre una base contractual.

2.3.4 ESTRUCTURA HORIZONTAL

Este tipo de estructura se da en organizaciones muy planas que cruzan todos los aspectos de la organización que en lugar de tener actividades de especialización funcional esta estructura agrupa a empleados y trabajadores para lograr un proceso central, normalmente se puede aplicar a organizaciones pequeñas sin gran complejidad y formalidad.

2.3.5 ESTRUCTURA FUNCIONAL

Esta estructura agrupa a especialistas en cada área aprovechando su experiencia, con el objeto de proporcionar economías de escala al permitir que personas con habilidades comunes trabajen juntas, ejemplo: Los Corporativos.

2.3.6 ESTRUCTURA A BASE DE COMITES

Es una estructura que reúne a una serie de personas de diversas líneas funcionales para hacer frente a un problema o proyecto específico. Los comités pueden ser de carácter temporal o permanente, un comité temporal generalmente es para una actividad o proyecto específico, un comité permanente es aquel que está formado por un grupo de ejecutivos o especialistas, como por ejemplo: Comité Directivo, Ejecutivo, Administrativo, etc.

2.3.7 NIVELES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

DIRECTOR/
PRESIDENTE

DIRECTOR O GERENTE
DE AREA

GERENTE DE
DEPARTAMENTO

JEFE DE SECCION
O DE AREA

SUPERVISOR O
ENCARGADOR DE SECTOR

SUPERVISOR/OPERARIOS

2.4 CARACTERISTICAS DE LA ESTRUCTURA PRIVADA NACIONAL

Al interior de los sectores, existen diferencias entre filiales y firmas nacionales en cada uno de los aspectos señalados, pero de ahí no se desprenden necesariamente que se produzca el comparar diferentes sectores. La estructura (formal) general, se da de manera jerárquica y da subdivisiones, para una dependencia gubernamental o empresa comercial se da en:

Estructura, es el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización, en las organizaciones complejas la estructura se establece de manera inicial por medio del diseño de los principales componentes o subsistemas.

2.5 CARACTERISTICAS DE LA ESTRUCTURA TRANSNACIONAL

Las filiales se ubican preferentemente en sectores, en las cuales existen barreras de entrada que impiden o dificultan el acceso al mercado de firmas nacionales e inclusive las nuevas afiliadas empresas transnacionales. En los sectores de bienes de consumo, caracterizados por un elevado diferenciación de productos, las barreras de entrada prácticamente desaparecen para los nuevos filiaos que quieren incorporarse pero persisten para las firmas nacionales.

2.6 CARACTERISTICAS DE LAS ESTRUCTRAS MULTINACIONALES

Las estructuras multinacionales están influidas por su medio y es particularmente cierto para las corporaciones multinacionales que tienen más diversidad y complejidad que las nacionales y operan en escenarios nuevos y necesitan flexibilidad a fin de responder a los cambios.

Para el desarrollo de una estructura multinacional, debe considerarse: Si la estructura ofrece el mejor marco de referencia para desarrollar estrategias globales y asignar recursos eficientemente en todo el mundo

Cuál es la manera que pueden producirse, promoverse y distribuirse más eficientemente las diferentes líneas de productos en todo el mundo. En cuanto autonomía debe concederse a los op. Gráficos individuales localizados en varios países.

Los Multinacionales quieren asegurarse de que los activos de los subsidiarios industriales, estén integrados en una estrategia global general y que las diferentes líneas de producción sean manejadas apropiadamente, por otra parte no quieren destruir con autonomía y acabar con el espíritu empresarial necesario para ganar una participación en el mercado de diferentes naciones.

Hay 3 formas primordiales de organizar una multinacional.

La División Internacional.- Concentra todo los aspectos de las

operaciones internacionales bajo una división, sin embargo, produce aislamiento con respecto a las operaciones nacionales y hace hincapié en el desarrollo de regiones geográficas más que en el desarrollo mundial de línea de productos, es efectiva cuando hay una diversidad limitada entre las varias líneas de producto de la Cía. Y donde existe una integración efectiva entre ellas.

La Estructura Global de un producto.- Tiene administradores a cargo de las diferentes líneas de producto que son distribuibles en todo el mundo, sus beneficios son eficiencia en los costos al tener instalaciones de manufactura localizados en áreas de costos más bajos y la alta calidad, mejores comunicaciones y transferencia de recursos entre la división nacional de productos y operaciones internacionales.

La Matriz Global (interna). Intenta balancear los papeles de los administradores en el extranjero con los administradores de producto en la oficina central. La estructura matricial implica compartir responsabilidad, autoridad y la integración de las actividades. A través de acciones corporativas y deben ser flexibles.

Cada estructura tiene ciertas ventajas y desventajas, y administración debe analizar estas alternativas en vista de situaciones específicas, las compañías multinacionales de éxito no reorganizan continuamente sus operaciones.

Las corporaciones multinacionales de éxito desarrollan una cultura

organizacional que permite a los administradores sentir, analizar y responder a oportunidades y exigencias estratégicas internacionales, y construir canales de comunicación entre las operaciones nacionales y extranjeras.

2.7 DISEÑO ORGANIZACIONAL.

El diseño organizacional se define como las relaciones presentes mediante las cuales, los trabajos se relacionan unos con otros a fin de lograr un equilibrio entre las especializaciones y la coordinación de las actividades de la empresa.

La especialización consiste en dividir las actividades laborales totales de la organización en porciones manejables, la coordinación es la integración de todas esas porciones especializadas en un todo significativo y eficaz.

El diseño organizacional define tipos de comportamiento laboral que tienden a ser relativamente duraderos y a repetirse en el transcurso del tiempo.

La integración se define como el proceso para lograr la unidad de esfuerzo entre los diversos subsistemas en el cumplimiento de la tarea organizacional. Los requerimientos del medio ambiente y el sistema técnico con frecuencia determinan el grado de coordinación requerido.

El concepto de diseño de la organización implica el proceso de propiciar las relaciones y crear la estructura para lograr fines organizacionales, por lo tanto, la estructura es el resultado del proceso de diseño.

El diseño de la organización nunca está terminado y se trata de un proceso continuo.

Hay algunos tipos de organizaciones, los adaptables orgánicos que son más susceptibles de responder a las fuerzas ambientales y algunos otros y más fáciles de cambiar que los tipos de organizaciones mecanicista-estables.

2.8 ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL

1. Partes integrantes de la organización. La organización puede y debe estudiarse como una estructura que está compuesta por partes físicas que son: Los puestos y las jerarquías, los puestos son unidades específicas de trabajo y las jerarquías son diversos niveles de autoridad que existen en la organización.

Para que esto funcione se requiere de un sistema de comunicación.

Las partes integrantes se arreglan en un todo llamado organigrama, los cuales pueden tener diversas formas en función de los requerimientos que exija el medio ambiente para que la organización continúe con vida.

¿Qué es estrategia?

“Es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a la que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas,

empleados, clientes y las comunidades.”²

2.8.1 ESTRATEGIA MULTINACIONAL.

Cómo implica su nombre, la estrategia multinacional trata a cada uno de los países donde opera una empresa como un lugar totalmente distinto. Las compañías presuponen que, en la economía interna de cada país, todo es diferente. Los gustos de los consumidores son diferentes. Las condiciones de la competencia son diferentes. Se supone que las condiciones políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas son muy diferentes de un país a otro.

Las compañías responden a estas diferencias descentralizando sus operaciones en cada país o zona del mundo. Los productos ofrecidos son ajustados a los gustos de cada país. La producción se efectúa en cada país o cuando menos, difiere en cada país. La comercialización podría ser la función más descentralizada, pues se debe referir directamente a las necesidades distintivas de cada país. Todo lo anterior significa que la estrategia competitiva para cada país está en manos de las subsidiarias nacionales de cada país.

La fuerza de la posición multinacional presentada antes radica en su capacidad para reconocer y resolver las diferencias importantes que existen de un país a otro. Otro punto fuerte es la relativa sencillez de la organización. Aunque el hecho de tener subsidiarias en muchos países puede parecer complicado, la descentralización de cada subsidiaria permite tener poco

personal central y requerir poca coordinación: la mayor parte de las decisiones importantes son tomadas por las subsidiarias. Como cada subsidiaria es una unidad en sí, que no tiene que interactuar con otras subsidiarias en otros países, quizá salvo por medio de mecanismos de mercado, los problemas de la transferencia de precios se reducen muchísimo.

2.9 TRAMO DE CONTROL

“Se denomina también amplitud de control. Se refiere al número de subordinados que puede dirigir bien un ejecutivo superior.

Se establece la necesidad de coordinar las actitudes de los subordinados, por parte del superior, hace hincapié en las relaciones superior subordinado que permiten la integración sistemática de las actividades.”³

El tramo de control que debe tener un superior está determinado por el número de relaciones orgánicas entre éste y sus subordinados y las que establecen entre sí estos últimos, tal criterio se fundamenta en la teoría de Graicunas, quien afirma que al aumentar los órganos en la estructura en progresión aritmética, el número de relaciones se incrementa exponencialmente, lo que en ocasiones provoca graves trastornos y dificultades en la comunicación.

La eficiencia del tramo de control depende de los siguientes factores:

1. Capacidad del elemento humano con que se cuenta. Indiscutiblemente la preparación técnica de los jefes inferiores, su experiencia y conocimiento de los problemas de la empresa, su capacidad de trabajo, etc. Favorecen

el control más amplio, en tanto que la carencia de estas cualidades exige más rápidamente un crecimiento vertical.

2. La naturaleza y semejanza de las operaciones supervisadas. Así es más fácil controlar operaciones poco complejas y muy parecidas o, mejor aún, idénticas.
3. El control de varias personas es más fácil en los altos niveles que en los niveles inferiores. Esto se debe a que el número de relaciones y problemas aumenta conforme se asciende en el nivel jerárquico
4. Los servicios técnicos de asesoramiento permiten aumentar grandemente el tramo de control.

2.9.1 IMPORTANCIA DEL TRAMO DE CONTROL.

Aún cuando el crecimiento horizontal o vertical aumente, existe un tramo de control, y éste consiste en el número de individuos que puede manejar un Gerente o Supervisor de Area. Según las encuestas llevadas a cabo, aproximadamente en más de cien empresas se llegó al resultado de que el Gerente no debe de supervisar a más de cinco subordinados, y el supervisor no a más de doce.

Tendencia del tramo de control.

El tramo de control indicado anteriormente no significa que sea una regla que no pueda modificarse, se ha probado que, cuando un Gerente tiene bajo sus órdenes personal especializado en cada una de las áreas de su

responsabilidad, puede ampliar su campo de supervisión hasta de ocho empleados.

Cuando se adicionan personas a una estructura de organización, el número de relaciones orgánicas aumenta en una proporción mucho mayor que el número de personas agregadas.

2.10 ORGANIGRAMAS

Los sistemas de organización se presentan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas o Gráficas de organización.

Consiste en que cada puesto de un jefe se representa en un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

2.10.1 CONCEPTO

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

2.10.2 OBJETO

Son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

Utilidad

Proporcionan una imagen formal de la organización

Constituyen una fuente de consulta oficial

Facilitan el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía.

Representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

2.11 CLASIFICACION

Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

2.11.1 POR SU NATURALEZA

Microadministrativos

Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.

Macroadministrativos

Involucran más de una organización.

Mesoadministrativos

Contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

2.11.2 POR SU AMBITO

Generales

Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características

Específicos

Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

2.11.3 POR SU CONTENIDO

Integrales

Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Funcionales

Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.

De puestos, plazas y unidades

Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

2.12 POR SU PRESENTACION

Para un mejor entendimiento de los organigramas tenemos que presentarlos gráficamente para así poder identificar los puestos, niveles jerárquicos y funciones de cada puesto.

2.12.1 ORGANIGRAMAS VERTICALES

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro

del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Tiene las ventajas de:

- Ser las más usadas y por lo mismo, fácilmente comprendidas
- Indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.

Como desventajas tienen en cambio, que se produce el llamado "efecto de triangulación", después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacer cartas muy alargadas.

2.12.2 ORGANIGRAMAS HORIZONTALES

Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Tiene como ventajas:

Que siguen su forma normal en que acostumbramos leer

Que disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.

Que indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Sin embargo, son pocos usados en nuestra práctica y muchas veces, aún pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los Jefes demasiado apiñados y por lo mismo, poco claros.

2.12.3 ORGANIGRAMAS CIRCULARES

Están formados por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima en la Empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituyen un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se colocan a los jefes inmediatos y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Como ventajas de estas cartas se consideran:

- Señalan muy bien, los niveles jerárquicos.
- Eliminan o disminuyen, la idea del status más alto o más bajo.
- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Sin embargo, se ha señalado que resultan confusas y difíciles de leer, que no permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario y que fuerzan demasiado los niveles.

2.12.4 ORGANIGRAMA ESCALAR

Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo, los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

Pueden usarse para mayor claridad, distintos tipos de letra. Estos organigramas son poco usados todavía y aunque resultan sencillos, carecen a nuestro juicio de la fuerza objetiva de aquéllos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

- Se reduce la iniciativa para acciones comunes.

- Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina y numerosos conflictos.

De hecho donde se da este sistema, un departamento suele predominar sobre los demás, originando en cierto modo el sistema que expondremos a continuación, aunque con graves defectos.

2.12.5 ORGANIZACIÓN LINEAL Y STAFF (Línea y de estados mayores)

Este proceso trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores explicados para ello:

- a) De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función.
- b) Pero esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos o cuerpo de ellos, especializados para cada función.

Es el sistema más seguido actualmente sobre todo por las grandes organizaciones. El secreto de su éxito, parece depender que se precise lo que significa "Asesoramiento y Servicio".

Un cuerpo asesora cuando:

- Investiga qué puede mejorarse o innovarse.
- Planea nuevas mejoras.
- Sugiere los planes concretos y detallados a la gerencia, hasta obtener su plena aprobación.

- Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea, basándose en convencimiento.
- Instruye para la implantación de los nuevos sistemas, y ayuda a establecerlos.
- Resuelve cualquier duda que se pueda presentar en su operación.
- Revisa permanentemente los resultados para estar siempre en condiciones de hacer otra vez sugerencia de mejora.

Un cuerpo sirve cuando:

- Realiza tareas a nombre de los jefes de líneas
- Lleva a cabo ciertas funciones en representación de los jefes de línea.

Los servicios que un funcionario o departamento staff realizan "a nombre y en representación de los jefes de línea", se fundan en algunas de las siguientes razones:

- Los jefes de línea no tienen la preparación técnica que requiere la eficiencia del servicio que ellos deberían realizar.
- Los jefes de línea, aún que tengan o pueden tener dichos conocimientos, no tienen tiempo de realizar esas funciones por sí mismos.
- Por razones de uniformidad en su aplicación, conviene encomendar este servicio a una persona con elementos para coordinar los diversos aspectos.

Lo más importante en este aspecto de servicios, es que el jefe staff haga notar constantemente "que no obra con autoridad propia, sino delegada", que lo hace "a nombre y en representación de la línea"

No obstante las ventajas que supone la combinación de los sistemas lineal y funcional, el sistema de organización lineal y staff tiene ciertas desventajas:

- Se confunden a veces los campos de autoridad lineal y staff
- Los jefes de línea tratan de nulificar a los staff, considerándolos como intrusos y teóricos.
- Los funcionarios staff, consideran como imponentes a los jefes lineales, salvo que tengan personalidad nada consiguen.
- Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia.

2.13 UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La organización Nodal

En una sociedad global, abierta, veloz y cambiante, la estructura de las organizaciones de trabajo, de gobierno, de educación y en términos generales de empleo, enfrentan una crisis y se recomponen en una nueva estructura virtual en donde pequeñas células domésticas, vecinales o funcionales se interconectan como proveedores a través de puntos o nodos de contacto, en una unidad central de integración llamada noda; constituyen redes productivas, comerciales o de servicio.

Frente a este nuevo escenario, surgen diversas formaciones satélites de empleo y nuevos liderazgos de coordinación funcional con habilidad

especializadas de comunicación, integración, organización y desarrollo de proveedores.

La necesidad de contar con estructuras más ligeras ha llevado a las empresas a reducir sus estructuras y hacerlas multifuncionales.

Lo anterior no sólo ha incrementado el desempleo, sino que las empresas que no disponen de tecnologías se han percatado de que la organización tiene límites críticos frente a los cuales su operación se pone en riesgo.

El outsourcing se presentan como una alternativa pero el problema estructural afecta también a los proveedores e inclusive a los clientes.

A lo anterior se añade otra problemática social, las estructuras de gobierno también atraviesan por este mismo fenómeno de contracción y servicios públicos, trámites y procesos que pertenecían a éstas ahora deben ser asimilados por la sociedad como si fueran pocos sus problemas.

Derivado de lo anterior, una nueva forma de organización del empleo se presenta en el mundo con una estructura virtual en donde pequeñas células domésticas, vecinales o funcionales, se interconectan como proveedores a través de puntos o nodos de contacto, en una unidad central de integración llamada noda, constituyendo redes productivas, comerciales o de servicio.

Las empresas, ahora convertidas en nodas con diferente funcionalidad, no tendrán enormes estructuras lo que les permitirá moverse con agilidad y en cualquier espacio o condición.

Las nodas compartirán entre sí proveedores y clientes, y el valor agregado y su competencia estarán determinados por la eficacia y productividad en sus habilidades funcionales.

La organización nodal permitirá al mundo manejarse en una forma más natural y espontánea más social. Fortalecerá la función de la familia como noda doméstica primaria, en donde menores, mujeres y ancianos podrán ofrecer sus servicios sin necesidad de pertenecer a una empresa.

Las coordinaciones funcionales serán las nuevas posiciones clave en las estructuras nodales, pues de esta especialidad dependerán el conocimiento, la comunicación, la organización, la integración, el control y el desarrollo de los proveedores, sus habilidades y recursos.

Las nuevas organizaciones muy probablemente estarán integradas únicamente por unas cinco coordinaciones funcionales y un personal base promedio no mayor a diez personas, que inclusive podrá trabajar una gran porción de tiempo desde sus hogares o desde puntos remotos entre sí.

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las

que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, tales decisiones son las que determinan los recursos que la empresa habrá de destinar sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse. La efectividad de la empresa es igualmente determinada por las decisiones estratégicas es decir, si sus esfuerzos están o no bien dirigidos y de acuerdo con sus recursos potenciales sin importar si las tareas individuales son o no desempeñadas con eficiencia. La eficiencia administrativa, así como las innumerables decisiones que se requieren para mantener la vida diaria y los servicios de la empresa recaen en el área operativa.

Referencia

1. Mitzberg, Henry. El Proceso Estratégico.
Editorial Prentice Hall. Méx. 1997. Pág. 132.
2. Mitzberg, Henry. El Proceso Estratégico.
Editorial Prentice Hall. Méx. 1997. Pág. 7
3. Mercado H. Salvador. Administración Aplicada 2da Parte
Editorial Limusa. México 1990. Pág. 316
4. López Rodríguez Leopoldo. Art. Management Today en Español. Julio
1999. Pág. 9.

CAPITULO 3

EL CONTROL DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El control dentro de la estructura nos marcará los lineamientos para que los empleados puedan desarrollar las actividades que en base a la reestructuración se les hayan asignado de igual forma se medirá el desempeño en su trabajo, cabe mencionar que esto no sería posible sin el proceso de comunicación que el cual se debe aplicar adecuadamente.

3.1 DEFINICION DE CONTROL

“El concepto de Control puede ser muy general y empleársele como punto central para el Sistema Administrativo.

La palabra “control” tiene varios significados y más, específicamente, varios sentidos que son significativos para el análisis. Examinar y censurar con autoridad suficiente, formando juicio, aprobando o corrigiendo lo que no estuviera en forma o modo debido.”¹

Otra definición dice: “Es el conjunto de actividades que se emprenden, para medir y examinar los resultados obtenidos en el periodo, para evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias”²

El control es, en consecuencia, una función que no se desarrolla en el vacío, sino que se inserta dentro del proceso de administración, y presenta características perfectamente diferenciadas, según el nivel de decisión en el que opere.

El criterio básico que un administrador puede usar, para determinar si tiene un sistema de control efectivo, es el grado en que éste asegura que las actividades se complementan, de manera que lleven al logro de los objetivos de su unidad orgánica. El criterio de un sistema de control efectivo, es la medida en que crea congruencias de objetivos. Si un sistema de control lleva algunas veces a la congruencia y otras al conflicto de objetivos, es ineficaz o menos eficaz de lo deseado.

Ocasionalmente los administradores superiores y de su responsabilidad resultante, el control de la alta administración es tan acentuado, que la impresión que da es que se necesita poco control a niveles inferiores.

Los controles generan información para la toma de decisiones. Independientemente de la historia que el control narre, lo hacen de manera que los administradores puedan decidir, qué acciones son apropiadas para ayudar a guiar y dirigir a la organización hacia sus objetivos. Justamente los controles inician cuando los planes terminan, y las decisiones se inician cuando los controles terminan.

3.1.1 EL CONTROL COMO SISTEMA

Un sistema de control es aquél que sirve, para mantener las características de los productos de un sistema de referencia, dentro de un rango de tolerancia predeterminado. Es decir, tenemos un sistema de referencia, que queremos controlar, con el propósito de que los productos del mismo, se ajusten a un patrón o norma preestablecida.

3.2 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL

El propósito de control, es comparar los resultados de la actividad conforme a lo planeado, en orden que el administrador tome las medidas necesarias para corregir las desviaciones en forma oportuna, se deduce que su sistema de control ha de ser comprendido, por los miembros que ejecutan y operan las actividades y por los administradores que se responsabilizan de unidades orgánicas y que evalúan sus resultados.

3.2.1 Características principales del sistema de control

- Adaptabilidad
- Eficiencia y eficacia
- Continuidad
- Objetividad
- Adecuación
- Oportunidad

Claridad y Simplicidad. La claridad y simplicidad en los controles, permite efectuar las posibles correcciones en un periodo de tiempo más reducido, con las consiguientes ventajas para el funcionamiento de organismo social.

Adaptabilidad. Un control debe ser capaz de llevar en sí mismo, el mecanismo de regulación, que lo haga adaptable a las circunstancias que así lo exijan.

Eficiencia y Eficacia. La medida de la eficiencia de un sistema de control, reside en su capacidad para producir medidas correctivas para el sistema

administrativo, en los momentos oportunos. La eficiencia por su parte, es una cualidad de gran interés para el dirigente, puesto que la rentabilidad de todo sistema de control es fundamental.

Continuidad. Esta debe llamar la atención al dirigente, sobre el hecho de que no se controla exclusivamente, por comparaciones en momentos prefijados, para luego olvidar por completo el asunto hasta la siguiente comparación.

Objetividad. Todo control debe alejarse en lo posible, de lo subjetivo, buscando el conocimiento de aquello que es mensurable en mayor medida, mientras ello sea factible.

Adecuación. Para que los resultados alcanzados por un dispositivo de control, sean operantes y significativos, ha de estar el mismo adecuadamente establecido, respecto de la función o actividad objeto del control.

Oportunidad. Esta característica, también pertenece al sistema de información, la razón es lógica, porque el control se refiere a la oportunidad de conocer las desviaciones y corregirlas. La información sobre toda posible desviación de los planes, debe llegar al administrador dentro de un plazo de tiempo, en el que sus efectos pueden ser determinados y en qué medidas correctivas tengan valor.

3.3 OBJETIVOS DEL SISTEMA CONTROL

El control trata de asegurar los anteriores aspectos, proporcionando a los administradores del organismo social, la medida de la desviación que los resultados pueden tener respecto a los plazos propuestos.

El propósito del control, se basa en la comparación de dos hechos anteriores a él, la planeación y el desarrollo de la actividad, entre ambos su mecanismo de comparación.

3.4 COMUNICACION

“La comunicación se puede definir como el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de mensajes simbólicos. El proceso de comunicación es muy importante para los Gerentes porque les permite realizar las funciones de la planificación, la organización, la dirección y el control. La actividad de la comunicación, particularmente la comunicación oral, ocupa gran parte del tiempo laboral de los Gerentes”³

La comunicación es una interpelación establecida a través de las palabras: escritas, orales o a través de medios similares; es el intercambio de información y, si por ésta entendemos “aquello que comunicamos”, entonces la sustancia que vitaliza y da razón de ser a la comunicación es la información.

3.4.1 EL PROCESO DE LA COMUNICACION

El flujo de información, de energía o de materiales es un elemento indispensable en cualquier proceso o sistema que opere en forma aislada. Podría convertirse en un grave problema, un caos, una anarquía, por lo que en la actualidad en cualquier organización, se encuentran establecidos sistemas de comunicación que coordinan su funcionamiento eficaz.

El proceso contiene cinco elementos: el comunicador, el mensaje, el medio, el receptor, y la retroalimentación. Para apreciar cada elemento de este proceso es necesario examinar la forma en que trabaja la comunicación.

Comunicador. En una estructura organizacional, el comunicador es una persona con ideas, intenciones, información y un propósito para su comunicación.

Codificación. Dada la existencia del comunicador, debe tener lugar un proceso de codificación, el cual traduce las ideas del comunicador a un grupo sistemático de símbolos, a un lenguaje que exprese el propósito del comunicador. La forma principal de codificación es el lenguaje.

Entonces, la función de la codificación es proveer una forma en la cual se puedan expresar las ideas y propósitos como si fueran un mensaje.

Mensaje. El resultado del proceso de codificación es el mensaje. El propósito del comunicador se expresa en la forma del mensaje, verbal o no verbal. Los Gerentes tienen numerosos propósitos para comunicarlos, tales como hacer que los demás entiendan sus ideas, entender las ideas de otros, lograr

aceptación de ellos o de sus ideas, o producir acción. Entonces el mensaje es lo que la persona espera poder comunicar al presunto receptor, y su formato exacto depende en grado sumo del medio utilizado para llevar el mensaje.

Medio. El medio es el portador del mensaje. Las organizaciones suministran información a sus miembros en una gran variedad de modos, incluyendo contacto personal, teléfono, reuniones de grupos, computadoras, memorándums, enunciados de políticas, sistemas de recompensas, programas de producción pronóstico de ventas.

Sin embargo, no son tan obvios los mensajes intencionales que se pueden expresar con el silencio o la inacción en cuanto a un punto particular, o en cuanto a decisiones acerca de cuales objetivos no se deben buscar y qué métodos no se deben utilizar. También hay emisores de mensajes no verbales como las expresiones faciales, el tono de voz y los movimientos del cuerpo.

Decodificación – Receptor. A fin de completar el proceso de comunicación se debe decodificar el mensaje en términos de su pertinencia para el receptor. Decodificación es un término técnico para describir los procesos mentales del receptor. Decodificación, por tanto, implica interpretación.

Cuanto más se acerque el mensaje decodificado a la intención deseada por el comunicador, tanto más eficaz será la comunicación. Esto subraya la importancia de que el comunicador esté "orientado al receptor"

Retroalimentación. Es deseable incluir los procesos de comunicación, son los que no permiten la acción receptor-comunicador. Esto puede aumentar el potencial de distorsión entre el mensaje pretendido y el mensaje recibido. Un ciclo de retroalimentación suministra un canal para la respuesta del receptor o no el mensaje y si ha producido la respuesta pretendida. Los procesos de comunicación bilaterales incluyen esta importante retroalimentación receptor-comunicador.

El proceso de toma de decisiones y la comunicación, factor importante dentro de la empresa, están estrechamente ligados. En la actualidad aquél es considerado como una extensión de ésta.

3.4.2 COMO FUNCIONA LA COMUNICACION

Los expertos en comunicación nos dicen que la comunicación efectiva es el resultado de un entendimiento o inteligencia comunes entre el comunicador y el receptor.

El comunicador busca establecer una "comunidad" con el o los receptores. Por tanto, la comunicación se puede definir como la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales.

3.5 COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

El diseño de una organización debe proveer comunicaciones en cuatro sentidos distintos, descendente, ascendente, horizontal y diagonal. Como ellos establecen la estructura dentro de la cual tiene lugar la comunicación en

una organización, los examinaremos en forma somera. Esto permitirá apreciar mejor las barreras a una comunicación organizacional eficaz y los medios para salvar estas barreras.

3.5.1 Comunicación descendente. La comunicación descendente fluye desde las personas en los altos niveles hasta las de niveles más bajos de la jerarquía. Las formas más comunes son instrucciones para el trabajo, memorándums oficiales, enunciados de políticas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía. En muchas organizaciones, la comunicación descendente suele ser a la vez, inadecuada e inexacta. Esto se oye con frecuencia entre miembros de la organización que dicen "No tenemos la menor idea de lo que está ocurriendo" Esas quejas indican una comunicación descendente inadecuada y la necesidad de las personas de recibir información pertinente para su trabajo.

3.5.2 Comunicación ascendente. Una organización eficaz necesita la comunicación ascendente tanto como la comunicación descendente. En esta situación, el comunicador está a un nivel más bajo que el receptor en la organización. Mas adelante veremos que la comunicación ascendente eficaz es difícil de lograr, en especial en las organizaciones muy grandes.

Algunas de las fuentes, más comunes de comunicación ascendente son los buzones para sugerencias, reuniones de grupo y los procedimientos en caso de conflictos laborales.

3.5.3 Comunicación horizontal. En el diseño de la mayoría de las organizaciones a menudo se omite el flujo horizontal de la comunicación. Cuando alguien del Departamento de Contabilidad se comunica con alguien del Departamento de Ventas para tratar un asunto relacionado con los cursos en la Facultad de Ciencias Administrativas, el flujo de la comunicación es horizontal. Aunque los flujos verticales de la comunicación son las consideraciones primarias en el diseño organizacional.

Dado que, por lo general, no existen los mecanismos para asegurar la comunicación horizontal en el diseño de una organización, su facilitación se deja a cargo de los gerentes individuales. La comunicación entre los iguales es necesaria, a menudo, para la coordinación y también puede proporcionar la satisfacción de necesidades sociales.

3.5.4 Comunicación diagonal. Aunque quizá es el canal de comunicación menos utilizado en las organizaciones, la comunicación diagonal es importante en situaciones en las cuales los miembros no se pueden comunicar eficientemente por medio de los otros canales.

Por tanto, el flujo de la comunicación sería diagonal en vez de vertical (descendente) y horizontal. En este caso, un canal diagonal sería el más efectivo, en términos de tiempo y esfuerzo para la organización.

Frecuentemente entre el transmisor y el receptor aparecen obstáculos que los psicólogos denominan barreras y que es necesario evitar, para que la comunicación sea efectiva.

3.5.5 BARRERAS DE LA COMUNICACION

Descrito el proceso de la comunicación, analicemos las barreras que se presentan y modifican la información, barreras ocasionadas, la mayoría de las veces, por diferencias culturales, de habilidad, de conocimientos, etc. y por situaciones emocionales o resistencias naturales del ser humano al cambio.

Son cinco las principales barreras que se presentan:

Las semánticas, que se refieren a modificaciones en el sentido y connotación de las palabras, a causa de diferencias culturales.

Las físicas, debidas a lesiones auditivas, visuales, etc.

Las fisiológicas, que unidas a las psicológicas se presentan en forma de neurosis, psicosis, etc.

Barreras psicológicas que suponen la captación de un fenómeno exterior, que es la fuente de información del diagrama, registro en la conciencia del transmisor, expresión del mensaje en símbolos, y reacción que produce el mensaje en el receptor y que afecta su conducta.

Las administrativas, debidas a las estructuras organizativas mal planeadas, a la mala distribución de los canales y a su deficiente operación.

3.6 JERARQUIZACION

Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante sólo un superior inmediato. Esto permite ubicar a las unidades

administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad.

La estructura de toda institución debe estar integrada por diversos niveles relacionados entre sí, es decir, las unidades administrativas deben ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, puesto que a la función asignada corresponde una autoridad y responsabilidad determinada a mayor contacto con el público o con los bienes y servicios producidos, su ubicación en la escala será más baja, y a mayor número de tareas de planeación, coordinación y control más alta.

3.6.1 NIVELES JERARQUICOS

Cuando una empresa crece y su actividad se torna cada vez más compleja, el propietario se ve en la obligación de encargar sus funciones, a otras personas (un administrador)

El grado de responsabilidad y autoridad que se da, dentro de una línea de mando, determina los niveles jerárquicos. A medida que una organización crece, aumenta su personal y se va nombrando nuevos jefes; es decir, se va delegando nuevas funciones.

Para lograr buenos resultados al delegar, deben considerarse previamente las siguientes ideas:

La delegación puede aprenderse, el primer paso es conocer las limitaciones y vacíos propios. Esto le permitirá calibrar las posibilidades de su equipo de trabajo y complementar su gestión directiva. Nadie espera que

usted domine todos los aspectos de su labor y responsabilidades, pero sí que disponga de la visión y talento suficientes para descubrir en los demás lo que pueden aportar.

3.7 UNIDAD DE MANDO

La unidad no debe tener más que un solo jefe, ello evita que dos unidades tengan autoridad sobre una misma área, pues debe existir una sola autoridad formal que dé las órdenes, tome decisiones y reciba los informes acerca del cumplimiento de los deberes.

3.8 CARACTERISTICAS DE LOS NIVELES ADMINISTRATIVOS

Un elemento de decisión útil para desagregar las funciones y evitar omisiones y/o duplicaciones, además de servir como guía técnica del cambio, es precisar las funciones genéricas de cada nivel de la estructura organizacional, a saber:

3.8.1 FUNCIONES QUE CARACTERIZAN AL NIVEL DIRECTIVO

- a) Establecer políticas y estrategias que sirvan de marco de referencia para la toma de decisiones por los otros niveles
- b) Elaborar programas y determinar objetivos y prioridades a mediano y largo plazos.
- c) Planear, coordinar, dirigir, controlar y evaluar la función sustantiva o de apoyo de las unidades.

- d) Tomar decisiones en relación con las actividades esenciales de las unidades administrativas para corregir desviaciones.
- e) Interrelacionar las acciones de la dirección general con otras unidades de la organización.
- f) Mantener y conducir las relaciones públicas de la institución
- g) Prever el financiamiento de la organización
- h) Determinar políticas de desarrollo de personal y preparar al personal directivo.

3.8.2 FUNCIONES QUE CARACTERIZAN AL NIVEL SUPERIOR.

- a) Elaborar y ejecutar programas, estableciendo objetivos y metas a corto, mediano y largo plazos.
- b) Organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo de su función sustantiva o de apoyo.
- c) Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de los programas.
- d) Interpretar y aplicar las políticas y estrategias establecidas.
- e) Tomar decisiones para corregir desviaciones operativas en el desarrollo de los programas.
- f) Dirigir y vigilar la elaboración del presupuesto de su área.

3.8.3 FUNCIONES QUE CARACTERIZAN AL NIVEL OPERATIVO

- a) Precisar las metas a alcanzar en sus áreas de trabajo
- b) Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad.
- c) Determinar los procedimientos y métodos específicos de trabajo
- d) Supervisar el desarrollo del personal a su cargo
- e) Evaluar la productividad y promover la eficiencia
- f) Proponer medidas y ajustes a sus actividades, y elaborar informes para sus superiores.
- g) Proponer candidatos para ocupar puestos en sus áreas, así como estímulos para su personal.

Referencia

1. Rodríguez Valencia Joaquín. Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas. Ed. ECATSA. Méx. 1998. Pág. 539.
2. Diccionario Enciclopédico ESPASA. Tomo 7. Ed. ESPASA-CALPE. Madrid 1991. Pág. 373.
3. Stoner James. Administración. Ed. Aventice Hall. México1995. Pág. 559

CAPITULO 4

CASO PRACTICO

En el caso practico analizaremos y daremos a conocer los resultados obtenidos después del proceso de reestructuración en el cual aplicaremos la *teoría antes mencionada y asi poder comprender la importancia del trabajo y temas en estudio.*

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En 1992 un grupo empresarial integra a dos Compañía Llanteras, adquiriendo las acciones de ambas unificándolas en su administración en el año de 1993.

La primer Compañía "A", fue fundada en el año de 1936, con capital mayoritario mexicano y una pequeña participación extranjera, quien aportó la tecnología para la fabricación de diversos productos, tales como: llantas, cámaras, bandas y mangueras industriales.

La segunda Compañía "B", fue fundada en 1924, siendo la primera fábrica de llantas en México. Para 1957 cambia de razón social posteriormente en 1989 vuelve a cambiar su razón social.

En 1993 el grupo comprador firma un acuerdo de asistencia tecnológica con una empresa "C" y en 1995 se ratifica dicho acuerdo por un plazo de 15 años. En este acuerdo se establece la asistencia para la fabricación de llantas, con el objeto de contar con el apoyo en la

investigación, desarrollo del producto y del proceso, garantizando la permanencia de las compañías en el mercado.

En 1998 La compañía "C", adquiere el total de acciones de ambas compañías. Por medio de su subsidiaria estadounidense "D". Actualmente las dos compañías mexicanas constituyen y son parte de la multinacional alemana "C" que da lugar a la permanencia de la empresa en México.

La compañía "C" fue fundada en Hannover Alemania en 1871, fabricando artículos cubiertos de goma para carruajes y bicicletas, en 1898 inició la fabricación de llantas para automóviles y algunos años más tarde es la primera compañía en el mundo en introducir las llantas de turismo con dibujo en la banda de rodamiento. Actualmente es el principal procesador de hule en Alemania, en el sector de llantas ocupa el segundo lugar en Europa y el cuarto lugar en el ámbito mundial, con centros de producción en los siguientes países: Alemania, Reino Unido, Italia, República Checa, Bélgica, Grecia, Suecia, Francia, Marruecos, España, Portugal, Luxemburgo, Estados Unidos y ahora México.

La Compañía Estadounidense "D". Fue fundada en 1915, A mediados de 1920 los ingenieros desarrollaron la llanta jumbo que solo requería 12 PSI (Inflado Post-Vulcanizado) de presión de aire, revolucionando los conceptos de fabricación de llantas, esta fue la primera de muchas innovaciones en la fabricación de llantas, colocando a la compañía como una industria "Premiun" en la producción de llantas.

Otros significantes desarrollos de esta empresa son: La corbata para la llanta de camión en 1928 y la creación de una línea completa de llantas de camión de baja presión en 1931, colocándola como la más grande y firme *productora de llantas de camión*. En 1930 adquiere participación en la compañía "B" mexicana. En 1931 adquiere el 50% de una compañía fabricante de textiles y para 1937 adquiere el total de las acciones de ésta. En 1989 la Cía alemana "C" adquiere la compañía estadounidense "D" y cambia la razón social de ésta. En USA y Canadá.

Actualmente la multinacional alemana cuenta con tres centros de trabajo:

- Las Oficinas generales, inician su operación en el año de 1966, en estas se encuentran los siguientes departamentos: Dirección General, Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, Dirección de Ventas de ambas compañías, Dirección de Finanzas, Dirección de Equipo Original y Logística, y Gerencia de Auditoría.

Las principales funciones que se realizan en las Oficinas Generales son: Ventas para mercados de reemplazo, exportaciones y equipo original, contabilidad financiera, crédito y cobranza, desarrollo de producto y servicio de garantía, y capacitación (exclusivamente para el personal que labora en estas oficinas).

- La Planta en Jalisco, México. Fue inaugurada en 1972, cuenta con 1132 operarios sindicalizados y 226 empleados; y tiene una capacidad instalada

para la producción de 14.800 llantas por día, fabricando las siguientes líneas de producción:

- ◆ Llantas Radiales de: camión y camioneta.
- ◆ Llantas convencionales de: camioneta, camión y agrícola delantera.
- ◆ Diafragmas para la vulcanización de la llanta.

En esta planta se encuentra ubicada la Gerencia corporativa de Compras, es decir, las compras de materias primas de todas las entidades productivas se realizan desde este departamento.

La Planta San Luis Potosí, México. Inicia sus operaciones en el año de 1975, cuenta con 747 operarios sindicalizados y 211 empleados. Con una capacidad instalada de 11,800 llantas por día, fabricando las siguientes líneas de producción:

- ◆ Llantas radiales de: pasajeros, temporales y camioneta.
- ◆ Llantas convencionales de: camioneta, camión y agrícola trasera.

El grupo es líder de ventas en México en los productos que distribuye y la estrategia de la empresa es continuar con este liderazgo, a través de mantenerse en un proceso de mejora continua, que junto con la tecnología de punta con que cuenta y el costo, permita una competitividad internacional.

4.2 DIAGNOSTICO

Debido a la fusión realizada de ambas empresas y al cambio de propietarios surge la necesidad de una reestructuración, tomando una nueva estrategia como consecuencia de un cambio organizacional. Para una

reestructuración acorde a cualquier empresa y en particular del caso en estudio, debemos retomar algunos puntos importantes en el proceso antes mencionado.

Inicialmente se identifican los principales procesos que se desarrollaran por cada área y dirección, los cuales se determinarán en base al efecto y perspectivas que exija el nuevo ámbito multinacional, en el cual está por incursionar la empresa.

Se detectaran las necesidades de cada una de las áreas, como resultado del proceso inicialmente establecido, dando origen en principio a un análisis de la estructura, el cual nos llevará a incursionara en la organización, la finalidad del presente trabajo es tomar las decisiones adecuadas, que se apeguen a lo que el ámbito multinacional exige en la actualidad como un cambio estratégico trayendo una modificación estructural y cultural, en la empresa esto nos encamina a una minuciosa revisión de todos y cada uno de los niveles directivos y gerenciales de la carta organizacional, así como sus funciones e interrelaciones con otra áreas; es importante mencionar que la reestructuración no sólo se toma en cuenta las aptitudes si no también, las actitudes ante los cambios tomando en cuenta la capacidad de percepción de la gente para afrontar dicho cambio ya que esto representará el desempeño de la misma dentro de la organización. Los costos son quizá el punto más importante y que presenta un gran impacto dentro de la empresa, estos, representan la decisión más acertada de todas las que se toman en el

proceso, ya que el analizar las posibilidades de reducción de personal, como son: liquidaciones, cierre de plantas ocasiona una reestructuración con la visión de nuevas perspectivas y una fuerte competencia en el posesionamiento del mercado. Todo esto provoca que la compañía tenga fuertes desembolsos de dinero que en un futuro da como resultado una inversión a largo plazo.

Ya que la decisión de los costos, es analizada y aplicada a favor del proceso se da pie a la ejecución de los resultados que arroje el análisis de la estructura actual y como consecuencia se originará una nueva estructura, la cual se organizará en base a las necesidades del cliente y del medio ambiente en que se vive teniendo como resultado la aplicación de una estrategia la cual nos permita realizar y cumplir con los objetivos estratégicos, dichos objetivos ayudaran a definir las funciones de los puestos directivos y gerenciales, si es necesario se hará la contratación del personal adecuado para realizar dichas funciones de cada área y así la empresa pueda encaminarse en un futuro desarrollarse en el ámbito multinacional. La nueva estructura contará con los cambios en la organización tanto internos como externos, los cuales nos darán una mayor perspectiva de la calidad estructural que se requiere en la empresa para poder afrontar los retos actuales.

La estrategia antes mencionada se llevará a cabo mediante la observación directa de los objetivos y sistemas de trabajo, diagnostico de la

cultura organizacional, selección y capacitación, promociones, contrataciones para lograr la globalización interna.

Dentro de la reestructuración es importante mencionar que se llevará a cabo la búsqueda de oportunidades de sinergia derivada de la situación actual de la empresa. Con estrategias aplicadas al Factor Humano en las mejoras de oportunidades de negocios y diferentes áreas de la empresa.

A continuación se presentan los organigramas involucrados en la reestructuración, que ayudaran a visualizar y detectar los cambios que han surgido en la nueva estructura organizacional debido a la fusión. Cabe señalar que el análisis se llevará a cabo de acuerdo con los organigramas que de cierta forma representan las empresas por separado con algunos vínculos en común *posteriormente se estudiará a la compañía como resultado de la fusión* y se harán las observaciones pertinentes

Dentro de la estructura General de la Empresa, encontramos cuatro áreas o Direcciones, de las cuales son el objeto de este análisis, teniendo muchos y variados cambios.

En esta etapa el análisis llevará a cabo sólo en referencia al primer Organigrama y los comentarios se harán en comparación según el Organigrama.

4.3 ANALISIS COMPARATIVO ESTRUCTURAL

En esta parte del caso práctico se hará un análisis mediante el comparativo de los organigramas que involucran a cada área en un antes y después de la reestructuración.

Es importante mencionar que la reestructuración se lleva a cabo entre otras cosas mediante la función de cada puesto sin dejar de tomar en cuenta las actitudes del personal para cada uno de los movimientos realizados.

Este análisis abrirá un panorama más amplio de lo que se integró durante el trabajo teórico y como estructurar y reestructurar cada una de las áreas involucradas en función de su capacidad de desarrollo.

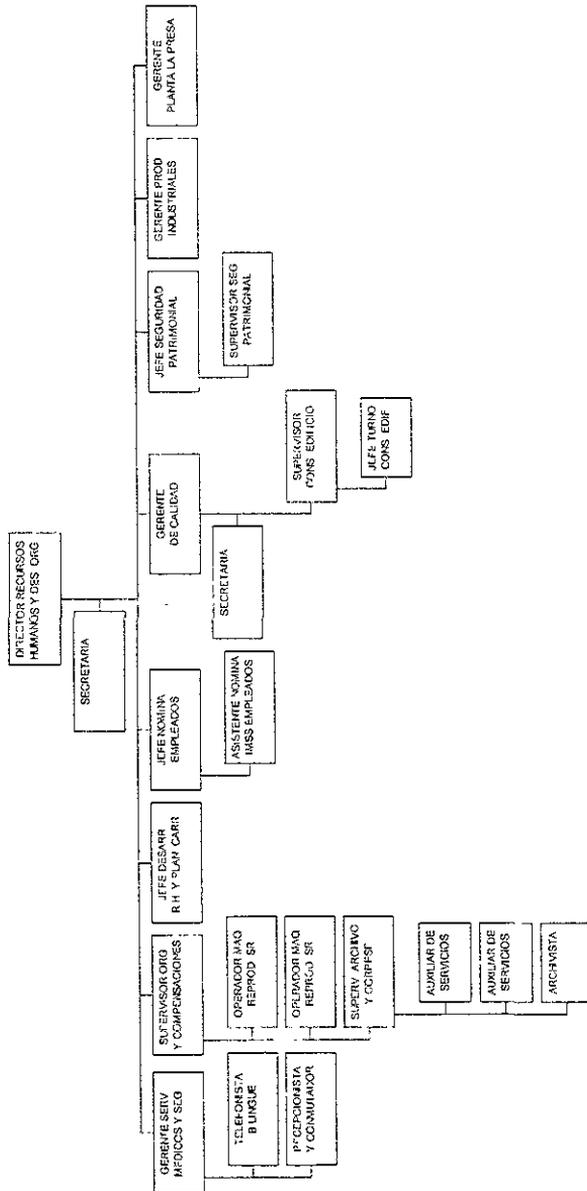
4.3.1 DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Los cambios efectuados durante la reestructuración son muy significativos de los cuales encontramos que a diferencia del primer Organigrama desaparecen la Gerencia de Productos Industriales y la Gerencia de la Planta La Presa, esto surge a raíz que para la multinacional tal giro ya no es redituable; por tal motivo cierra dicha Planta donde se fabricaban los productos industriales.

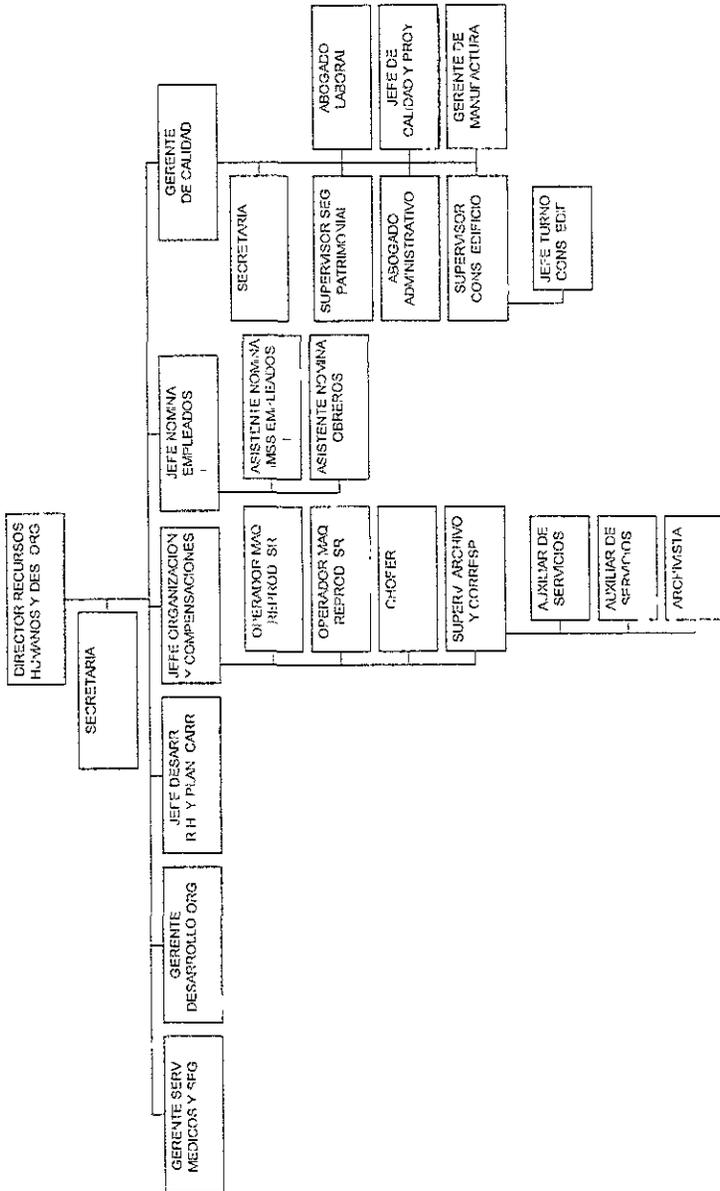
También observamos que la Jefatura de Seguridad patrimonial se convierte en una supervisión que se integra a la Gerencia de Calidad, la cual tiene una creciente bastante marcada, donde podemos observar un Jefe de Calidad y Proyectos que se encargará del ISO 9000, un Abogado Administrativo que en conjunto con el Abogado Laboral, evaluarán y enfrentarán este tipo de conflictos dentro de la empresa y por último un Gerente de Manufactura la cual tendrá como función el mantenimiento de las plantas, observamos una serie de movimientos más dentro del organigrama de esta área, los cuales se dan a consecuencia de la tecnología como lo son la desaparición de recepcionistas, un chofer y asistente de nóminas que ayudarán a desempeñar de mejor manera las funciones y alcanzar los objetivos de sus departamentos.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

DIRECCION RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL



DIRECCION RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

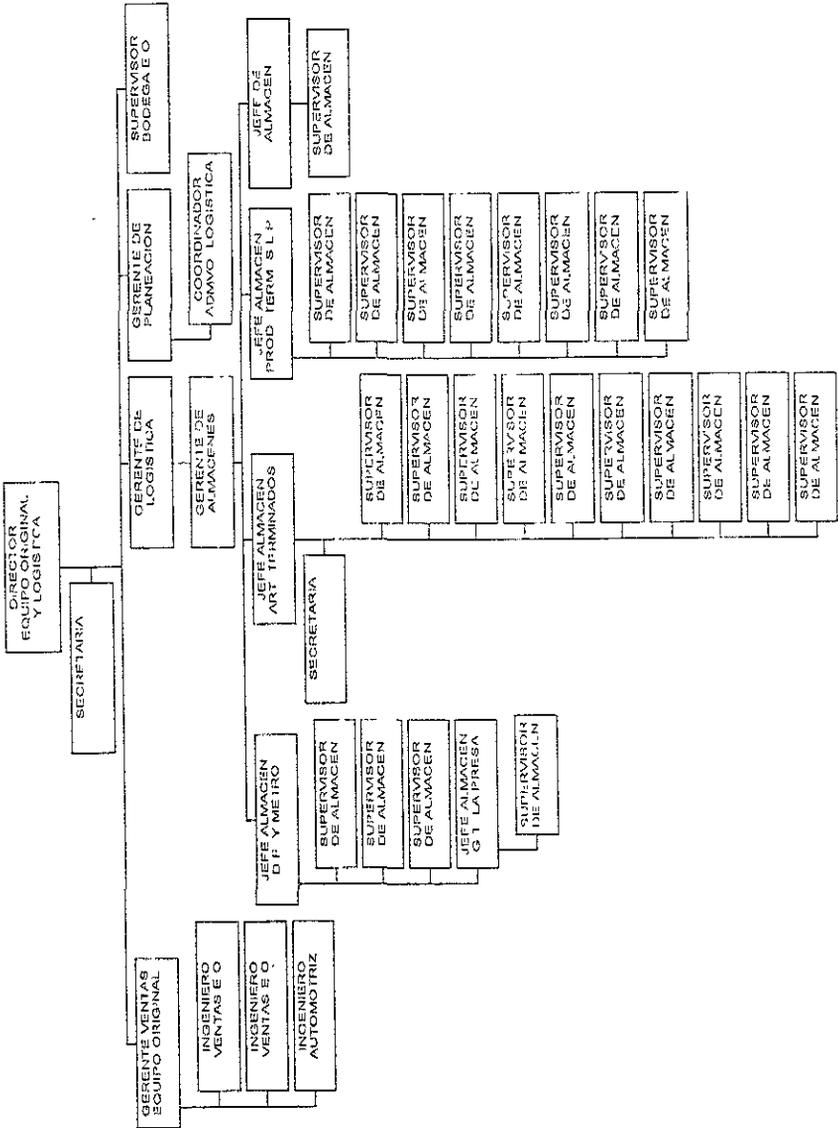


4.3.2 DIRECCION EQUIPO ORIGINAL Y LOGISTICA

En segunda instancia encontramos la Dirección de Equipo Original y Logística, anteriormente llamada Dirección Administrativa, aquí sólo encontramos dos cambios en la estructura pero uno de ellos, es tal vez más importante, se separa la Gerencia de Desempeño de Producto, la cual se une a la Dirección de Mercadotecnia, de la cual hablaremos más tarde, con este cambio se solidifica el concepto de esta área que en sí se encargará de las ventas a las armadoras que operan en México, así como la Logística y su Planeación, dentro de la Gerencia de Logística se crea una Gerencia de Almacenes, la cual se encargará de coordinar todos y cada uno de los movimientos dentro de los almacenes.

Por otra parte la Gerencia de Nuevos Productos, se sustituye por la Gerencia de Planeación con la finalidad de planear la distribución del producto que se importa, principalmente esta Gerencia cuenta con una coordinación, la cual se encargará del control de todos los productos que se manejan en la organización. Cabe señalar que la Gerencia de Logística también se encargará de controlar la producción de las Plantas, para así poder determinar el manejo de los almacenes ya mencionados.

DIRECCION EQUIPO ORIGINAL Y LOGISTICA



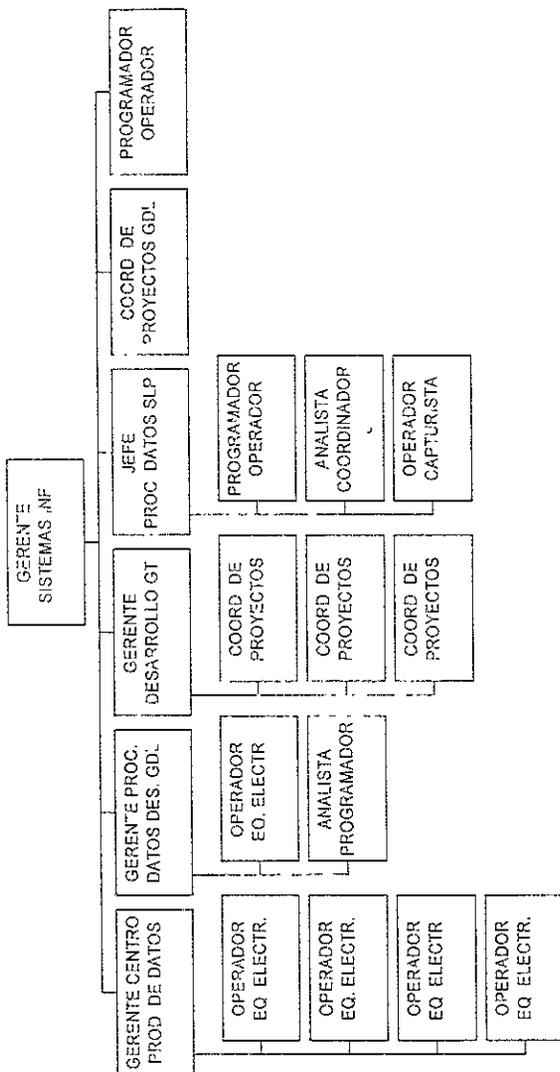
4.3.3 DIRECCION DE FINANZAS

A continuación tomaremos en cuenta una de las 2 áreas más complejas dentro de la Estructura Organizacional, la Dirección de Finanzas tiene dos ramificaciones importantes a parte de su entorno en sí, como lo son la Gerencia de Sistemas y la Contraloría de Plantas.

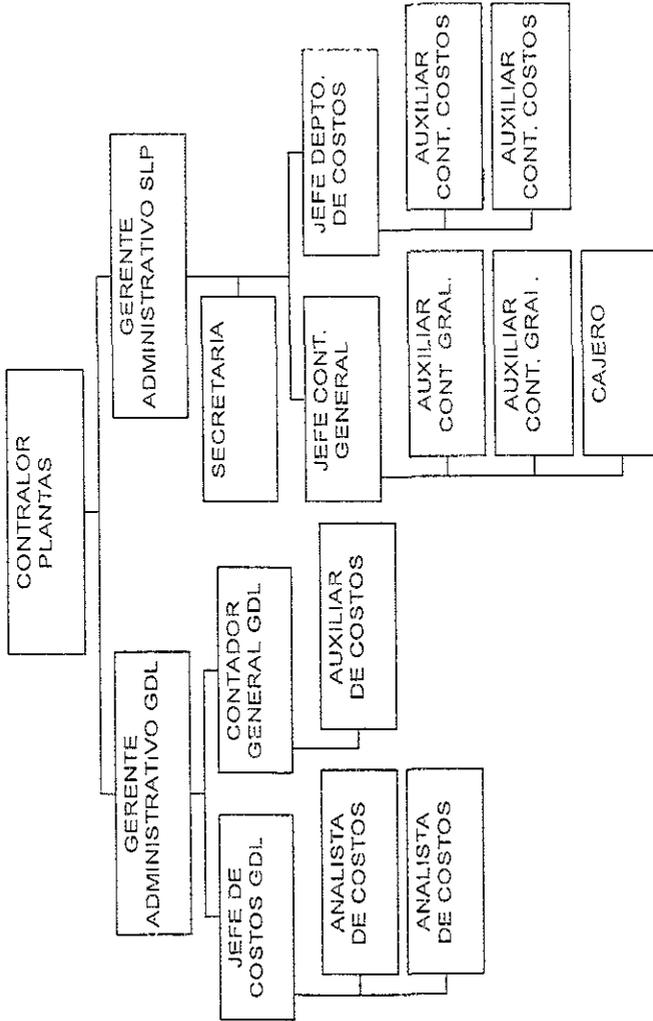
Dentro de este entorno encontramos movimientos que ayudarán al flujo de la información financiera y a la obtención de resultados en las actividades de cada Departamento, partimos con la creación de una Gerencia de Finanzas que se encargará de la coordinación de la contabilidad de ingresos y egresos, así como la facturación y la Gerencia de Contabilidad, dentro de esta Gerencia, está la Gerencia General de Crédito y Cobranza que anteriormente reportaba a la Dirección de área, la Gerencia de Contabilidad Financiera, se deslinda de la Coordinación de los Departamentos antes mencionados y realizará funciones para el flujo de la información financiera, la Coordinación de Planeación Financiera pasa al Departamento de Cuentas por Pagar junto con un analista de costos, en la Gerencia Fiscal y Legal se anexa un Abogado Legal, en esta ramificación desaparece la Gerencia de Auditoría, la cual se une a la Contraloría de Plantas, la cual no sufre otro movimiento estructural y por último encontramos la Gerencia de Sistemas, en donde se crea una Jefatura de Redes y soporte a usuarios, los demás movimientos se hacen a través de los análisis de funciones y actividades de cada puesto.

DIRECCION DE FINANZAS

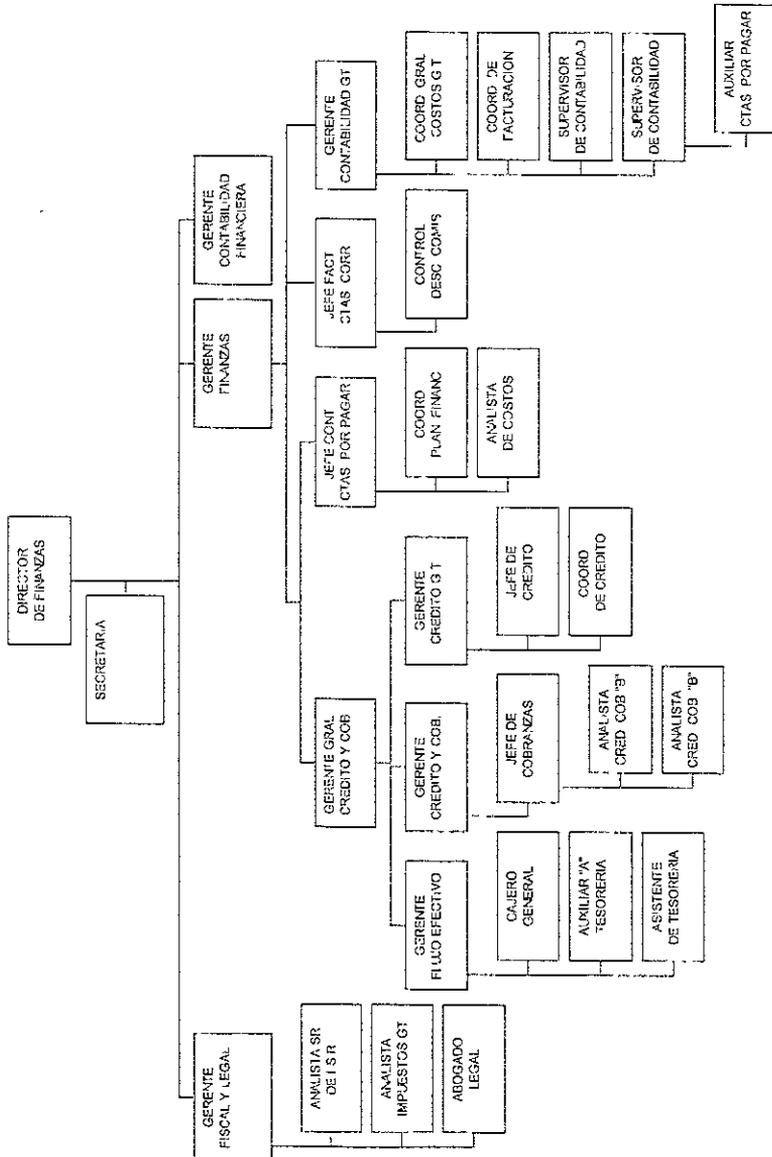
GERENCIA DE SISTEMAS



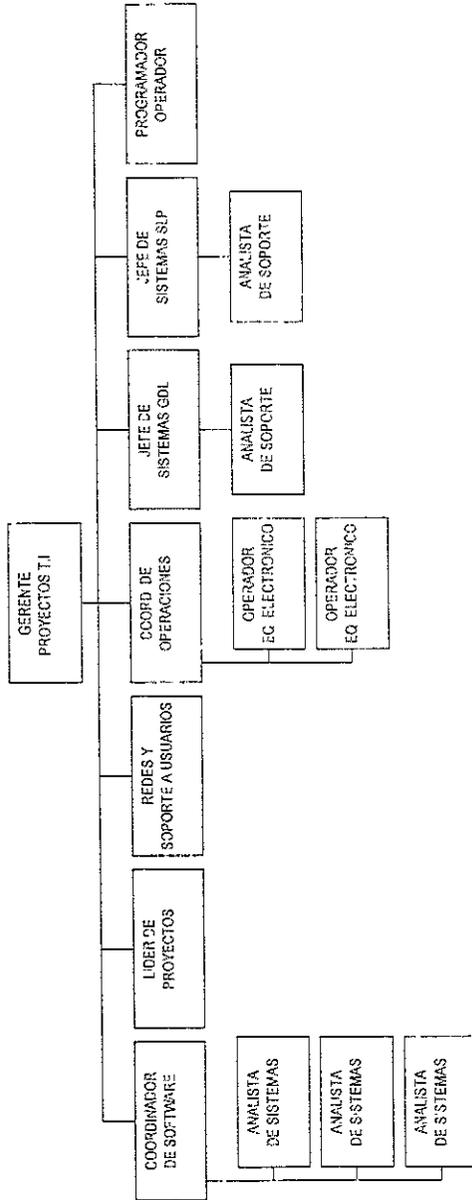
DIRECCION DE FINANZAS **GERENCIAS ADMINISTRATIVAS GDL Y SLP**



DIRECCION DE FINANZAS

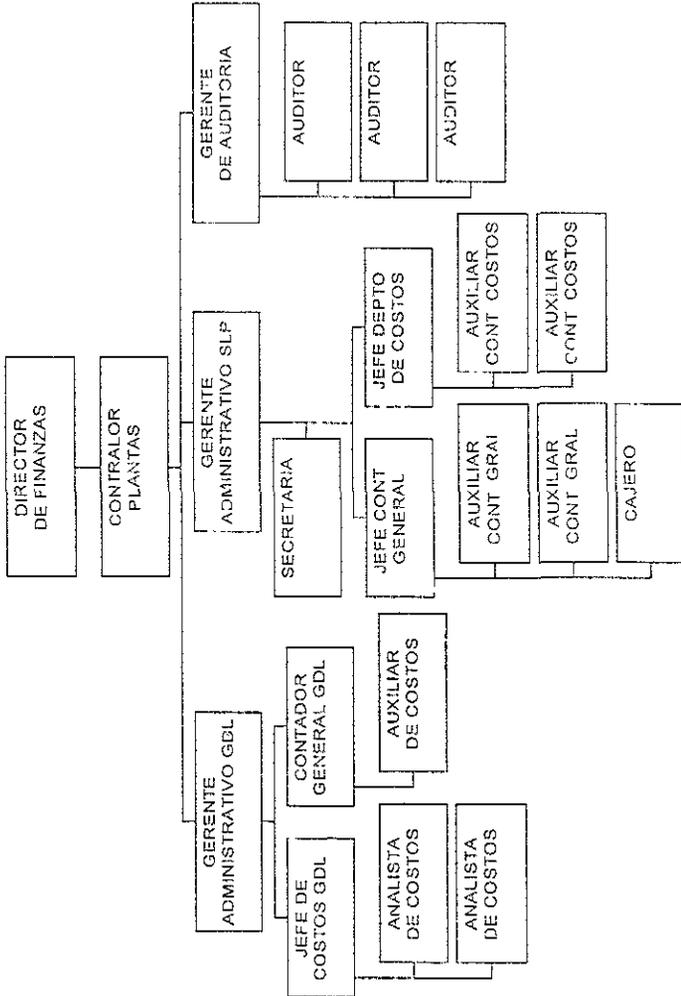


DIRECCION DE FINANZAS GERENCIA DE SISTEMAS



* INCAPACIDAD

DIRECCION DE FINANZAS **GERENCIAS ADMINISTRATIVAS GDL Y SLP**



4.3.4 DIRECCION COMERCIAL

Esta es una de las áreas que sufrió más cambios dentro de su estructura y un mayor rendimiento organizacional después de su reestructuración; para empezar, tenemos tres Direcciones que eran las siguientes: dos Direcciones de llanta para automóvil y camioneta, y una tercera que es la Dirección de llanta para camión; de estas tres, surgen únicamente dos Direcciones, la Comercial y de Mercadotecnia.

Empezaremos el análisis de la Dirección de Mercadotecnia, la cual fue integrada al desprenderse la Gerencia de Mercadotecnia y Publicidad, de ambas Direcciones Comerciales de Auto y Camioneta cada una con sus respectivos puestos desmembrando una Gerencia en Capacitación de Ventas, de la Gerencia de Desarrollo de Distribuidores y agregando una Gerencia, extraída de la Dirección de Equipo Original y Logística antes mencionado, de Desempeño de Producto, la cual su objetivo es funcionar como un departamento de atención al cliente, las tres Gerencias restantes quedan de la misma forma que se encontraban inicialmente pero ya entregadas y coordinadas como una sola la empresa la jefatura de Operaciones Comerciales no se mueve de la Dirección Comercial.

Dentro de la Dirección Comercial anterior como ya lo mencionamos cada una tenía sus propias operaciones y contaban con sus Gerencias individuales, ahora existen 5 Gerencias, las cuales se encargarán de las ventas de reemplazo para las dos empresas. Una Gerencia de ventas para

llanta de camión; una Gerencia de exportación y una Gerencia corporativa de distribución. Las Gerencias de ventas reemplazo y llantas para camión tendrán un staff en la Gerencia de cuentas nacionales y llantas agrícolas y para máquinas mueve tierra. Se encargarán del comercio en gran escala o un solo cliente el cual se determinara previo análisis.

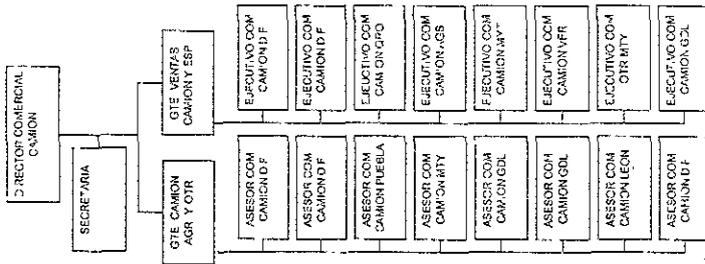
La Dirección Comercial se apoyará en un Gerente de Proyectos especiales que se encargará del desarrollo de nuevos productos así como su introducción al mercado y en directo con una Gerencia de producto de Importación.

Cabe mencionar una contraloría de ventas y mercadotecnia, la cual se encargará de revisar listas de precios y el comportamiento del mercado en general, así como la competencia.

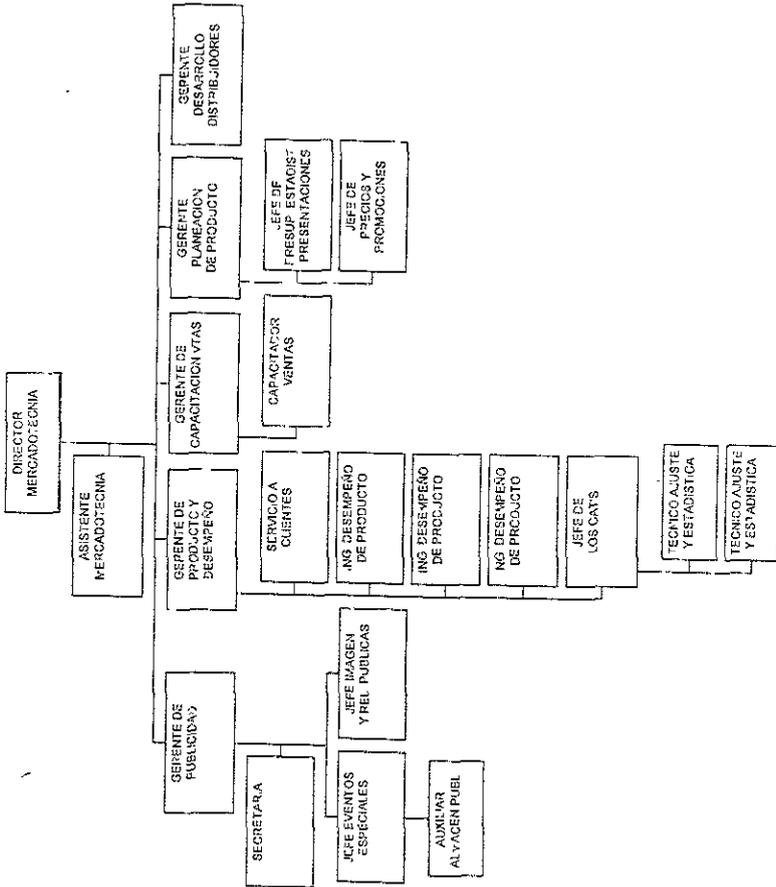
En cada una de las Gerencias de Ventas, excepto exportación, tiene su asesor por región que se coordina con las jefaturas de distribución de la Gerencia del mismo nombre.

En este análisis pudimos observar la complejidad de esta estructura y apreciamos que los organigramas nos representan los movimientos claves de la reestructuración de esta y todas las áreas de la empresa.

DIRECCION COMERCIAL CAMION



DIRECCION DE MERCADOTECNIA



4.4 PROPUESTA

En la propuesta para poder respetar y seguir el lineamiento de la reestructuración efectuada debe de tomar en cuenta una especie de mapa donde se establezca una estrategia que nos ayude a fortalecer la aceptación de dicha reestructuración.

Por principio tenemos la misión después de una reestructuración sea entendida por todos y cada uno de nuestros empleados "Desarrollar la organización en un clima de motivación, trabajo en equipo, mejora continua. Implementar procesos rentables para fabricar y comercializar productos y servicios que satisfacen plenamente las necesidades de los clientes" para poder contar con su participación en cualquier proyecto que se desarrolle en la organización esta se define a través de la reestructuración, y la visión también debe de darse a conocer con el mismo fin, "EMPRESA GLOBAL LIDER EN MEXICO, filial de una organización con presencia mundial, a través de sus unidades diseminadas alrededor del mundo y de la distribución de sus productos a países de los cinco continentes, que trabaja para ser la numero uno en México tanto en la calidad de sus productos, tiempos de respuesta, servicio y su desempeño organizacional.

Una estrategia empresarial nos lleva al conjunto de actividades integradas que se implementan de forma ordenada para lograr los objetivos a corto, mediano, y largo plazo dentro del proceso elaborado y acordado por el grupo gerencial.

Esto en función de nuestras fortalezas y recursos, los cuales se identificarán con lo que la empresa tiene a su disposición para apoyar la implementación de las acciones a seguir como lo es una organización motivada, una buena red de información personal bien capacitado, auxiliado de una tecnología actualizada para poder desarrollar una estructura ágil y rápida que por consecuencia arrojará buenas relaciones laborales.

Lo anterior arrojará las condiciones ideales para desarrollar un entorno agradable mientras ejecutemos el proceso.

Es importante mencionar que la información juega un papel importante en el desarrollo y curso del proceso de la reestructuración, esta deber ser: oportuna, confiable y accionable, la cual se necesita para realizar las actividades y la que me gustaría tener como base, cabe mencionar que la mayor parte de la información es interna y la que nos marcará o indicará si estamos desarrollando lo correcto es la información externa.

Todo esto no será posible si en todo lo que se realiza y realizará en un futuro no tienen valor agregado que se interpretan como las cualidades de los empleados que ofrecen el proceso y que motivan a seguir adelante.

La medición se podrá percibir a través de un proceso uniforme a todo nivel con responsabilidades y resultados claros, aplicando una metodología disciplinada para fortalecer los compartimentos adecuados de la organización y en consecuencia se entenderá lo importante del proceso en acción.

CONCLUSIONES

El proceso de reestructuración busca organizaciones subdesarrolladas, poco sanas o amenazadas ante la inminencia de un cambio significativo. La empresa matriz interviene, a menudo, cambiando el equipo administrativo de la unidad, modificando la estrategia o brindándole a la compañía nuevas tecnologías. Después puede realizar subsecuentes adquisiciones con el fin de adueñarse de todas las unidades de la organización y después vender lo que no va a ser útil para lograr los objetivos ni el cumplimiento de los proyectos, con lo que se reduce el costo efectivo de la adquisición. El resultado de todo ello es una compañía fortalecida o una industria transformada. La compañía matriz vende la unidad de mayor fuerza una vez que quedan claros los resultados, puesto que la matriz ya no aumenta el valor y la alta administración decide que debe concentrar su atención en otro sitio.

Cuando se implanta en forma correcta, el concepto de reestructuración es sensato, ya que aprueban los tres exámenes de la diversificación exitosa. El reestructurador se enfrenta a los análisis de costo de ingreso a través de los tipos de compañía que adquiere. Limita las tarifas de adquisición mediante la compra de compañías que tienen problemas o por medio de la compra de industrias con un potencial todavía desconocido. La intervención de la corporación satisface a todas luces el análisis de si existirán mejores condiciones. Si ocurre que las industrias bajo consideración son atractivas en

términos estructurales, el modelo de reestructuración de la actualidad es obtener beneficios de las anteriores estrategias.

Para trabajar de manera adecuada, la estrategia de reestructuración precisa un equipo administrativo corporativo con capacidad para descubrir y localizar compañías subvaluadas o posiciones propicias para la transformación en las diversas industrias. La misma capacidad requiere para corregir el desempeño de las unidades, aunque se encuentren en negocios nuevos y poco familiares.

Tal vez la mayor desventaja sea el que las compañías encuentran muy difícil deshacerse de unidades de negocios una vez que se les ha reestructurado y que su desempeño es el adecuado.

Se concluye que el proceso de reestructuración es una necesidad primordial para las empresas que se encuentran en decadencia para así poder desarrollarse en el medio que se le requiera.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia Fernando, Heredia Espinosa Víctor

Administración de Recursos Humanos

México 1999 Editorial Trillas

Brown Warren B, Moberg Dennis J.

Teoría de la Organización y la Administración

México 1990. Ed. Noriega Limusa

Código Fiscal de La Federación

México 1999. XXXVII Edición

Diario Oficial de la Federación

México 3 de Dic. De 1993

Diccionario Enciclopédico ESPASA

Madrid 1991. Ed. ESPASA-CALPE

Diccionario Enciclopédico Océano Uno

España 1998. Gpo Editorial Océano

Enciclopedia Multimedia 2000

E.U.A. 2000.Salvat Editores

Franklin Enrique Benjamin

Organización de Empresas Análisis, diseño y estructura.

México 1998. Ed. McGraw Hill

Guzmán Valdivia Isaac

Problemas de Administración de Empresas

México 1990. Ed. LIMUSA

Gibson, Ivancevich, Dunelly.

Organizaciones

México 1990. Ed.McGraw Hill

Hernández Rodríguez Sergio

Introducción a la Administración

México 1994. Ed.McGraw Hill

Hernández Sacien Roberto, Hernandez Collado Carlos

Metodología de la Investigación

México 1994. Ed. McGraw Hill

Koontz Harold & Weirich Heinz

Administración: Una Perspectiva Global

México 1998. Ed. McGraw Hill

López Rodríguez Leopoldo

Una Nueva Estructura Art.

Magnament Today en español

Julio 1999.

Margules Newton, P. Raia Anthony

Desarrollo Organizacional, Valores, procesos y tecnología.

México 1994. Ed. DIANA

Mitzberg Henry, Brian Quinn James

El Proceso Estratégico; conceptos, contextos y casos

México 1997. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana

Mercado H. Salvador

Administración Aplicada, Teoría y Práctica, Primera Parte.

México 1990. Ed. Limusa

Mercado H. Salvador

Administración Aplicada, Teoría y Practica. Segunda Parte.

México 1990. Ed. Limusa

Robbins, Stephen P.

Administración, Teoría y Practica

México 1997. Ed. Prentice Hall

Rodríguez Valencia Joaquín

Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas

México 1998. Ed. ECAFSA

Stoner James A.F.

Administración

México 1995. Ed. Prentice Hall