



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN

PROPUESTA DE UN DISEÑO DE
UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
APLICADA AL CENTRO COMERCIAL
"LA PLAZA ORIENTE"

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

MARIBEL ABREGO GUTIÉRREZ.

ASESORA: M.C.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ.

CUAUTILÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO

2005

m. 344860



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

Propuesta de un diseño de una estructura organizacional
aplicada al Centro Comercial "La Plaza Oriente".

que presenta la pasante: Maribel Abrego Gutiérrez
con número de cuenta: 9225937-9 para obtener el título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx a 18 de Enero de 2005

PRESIDENTE MCE. Celia Rodríguez Chávez

VOCAL LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez

SECRETARIO LAE. Eva Lilia Torres Reyes

PRIMER SUPLENTE L.A. Alvaro González Mendoza

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Sergio Ortega Campos

AGRADECIMIENTOS

A DIOS Y SAN ANTONIO DE PADUA:

Por permitirme vivir ésta etapa de mi vida,
por darme la dicha de cumplir un objetivo más de mi vida,
por darme la alegría, salud y fuerzas para seguir adelante
en los momentos difíciles de la vida,
por darme una familia que me quiere y me apoya
por todo esto y más gracias.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO Y PRINCIPALMENTE A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN.

Las cuales me dieron los conocimientos para
tener una formación profesional, por darme la oportunidad
de pertenecer a ellas y lograr que una de mis metas
mas grandes se cumpla.

A MIS PROFESORES:

Por compartir sus conocimientos y experiencias,
por su tiempo y dedicación y muy especialmente
a la M.C.E. Celia Chávez Rodríguez,
asesora de ésta tesis,
con profundo agradecimiento y respeto.
A los integrantes de mi jurado
por brindarme su valioso tiempo.

DEDICATORIAS

A MI MADRE MARGARITA:

Que aunque Dios no me permitió tenerte a mi lado,
para compartir cada uno de mis objetivos,
siempre te he sentido tan cerca de mí en cada momento
que vivo y siempre has sido y serás
mi motivo para superarme día con día.

A MI PADRE ANDRÉS:

Por darme una formación y educación a mí
y a mis hermanos, por sacrificar gran parte de su vida
en darnos lo mejor de él y con su ejemplo, amor y
dedicación, me guió al camino de la superación
y al logro de mi terminación educativa.

A MIS HERMANOS SANDRA Y ANDRÉS:

Por ser un ejemplo a seguir desde el momento en que
culminan una carrera profesional ,
por brindarme su amor, ternura, cariño
y apoyo incondicional en los momentos difíciles,
por ser las personas más importantes en mi vida.

A MIS AMIGOS

Con los que juntos compartimos grandes momentos especialmente Gao, Norma, Víctor, Jesús y Jorge gracias por brindarme su amistad y cariño. A mis innumerables amigos que saben que los quiero mucho y nunca los dejaré solos.

Y a ti Juan Antonio por darme los momentos más felices de mi vida, llenándome de amor, cariño, comprensión y apoyo, así como por compartir a mi lado alegrías y tristezas.

AL CENTRO COMERCIAL LA PLAZA ORIENTE:

Que me ha permitido aplicar mis conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera profesional, por la experiencia que me ha dado, a todos y cada uno de mis compañeros que se interesaron en el proceso de elaboración de la tesis, pero principalmente al Administrador
Lic. Gustavo Padilla M. y
Miguel León por el total apoyo para la culminación de ésta.

Í N D I C E

Introducción.	1
Objetivo General.	3
Planteamiento del problema.	4
Hipótesis.	5
Capítulo 1. Generalidades de las organizaciones.	
1.1 Concepto de organización.	6
1.2 Objetivos	8
1.2.1 Servicio	8
1.2.2 Social	9
1.2.3 Económico	9
1.3 Áreas funcionales	10
1.3.1 Recursos Humanos	10
1.3.2 Producción	11
1.3.3 Mercadotecnia	12
1.3.4 Finanzas	14
1.4 Tipos de organizaciones.	17

Capítulo 2. Diseño organizacional.

2.1 Fundamentos del diseño de la organización.	21
2.1.1 Definición de estructura de la organización.	21
2.1.2 Definición de diseño de la organización.	23
2.2. Principios básicos del diseño de la organización.	23
2.3. Tipos de estructuras organizacionales.	31
2.3.1 Estructura simple	31
2.3.2 Estructura funcional	33
2.3.3 Estructura divisional	35
2.3.4 Estructura matricial	38
2.3.5 Estructura sectorial	41
2.3.6 Estructura de conglomerado	43
2.3.7 Organización de teoría z.	46
2.3.8 Estructura de grupo de trabajo	47
2.3.9 La estructura de comité	48

Capítulo 3. La importancia de la autoridad en la estructura organizacional

3.1 Concepto de autoridad.	50
3.2 Orígenes de la autoridad.	51
3.3 Tipos de autoridad.	53
3.3.1 Autoridad formal	53
3.3.2 Autoridad profesional	56
3.3.3 Autoridad personal	57
3.4 Proceso de delegación	59

Capítulo 4. Caso práctico.

4.1 Antecedentes	67
4.2 Investigación	75
4.3 Diagnóstico	85
4.4 Propuesta	88
Recomendaciones	97
Conclusiones	100
Bibliografía	102

INTRODUCCIÓN

La presentación de esta tesis tiene el propósito de proporcionar herramientas administrativas que eficienten a las diferentes áreas de una organización que no cuente con una estructura organizacional definida o adecuada según a sus necesidades.

La empresa que sirvió de base de estudio fue creada en el año de 1995 con el nombre de "Centro Comercial La Plaza Oriente". Esta organización fue con el paso creciendo, gracias al esfuerzo de cada uno de los condóminos que la integran, hasta convertirse en lo que es hoy en día.

Todo organismo debe de renovarse, es decir, hacer cambios que beneficien a la organización y más aún al personal que labora dentro de ella. Esto es lo que motivó a diseñar una estructura que permita el desarrollo interno y externo.

Para ello se debe tener presente que una de las tareas de la administración consiste en analizar la misión de la organización, es decir, formular estrategias que permitan resolver problemas y conflictos, que repercuten en el logro de los objetivos que se tengan establecidos.

Esto lleva a establecer objetivos a desarrollar y a tomar decisiones hoy para los resultados del mañana. Es evidente que la organización es la que puede equilibrar cada uno de los objetivos, las necesidades que se tengan y la que puede asignar los recursos humanos y monetarios precisos para conseguir los resultados.

Para el logro de los objetivos es necesario la intervención del Licenciado en Administración, que es el que proporcionará las herramientas necesarias para el cambio organizacional y que se encargue de verificar y darle seguimiento a que los problemas se resuelvan y que cuente con una visión clara y precisa en cualquier momento para modificar una institución, una nación o incluso al mundo entero.

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar una estructura organizacional para un Centro Comercial, de acuerdo a sus necesidades, que permita a dicha organización establecer y definir cada una de las funciones departamentales, logrando con ello un mejor control administrativo y así mismo disminuir sus gastos que representan el contar con servicios sub-contratados para cada departamento como actualmente se presenta.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente toda organización debe de contar con una estructura definida que permita el desarrollo eficaz de la misma y con ello contar con controles de comunicación y autoridad para alcanzar cada uno de los objetivos que tenga establecidos. Es por ello que se toma como caso práctico al Centro Comercial la Plaza Oriente, ya que a la fecha, no cuenta con una estructura organizacional que se encargue de coordinar y controlar los flujos de trabajo de autoridad y de comunicación y que analice las actividades de sus miembros, lo cual repercute en la eficiencia y costos de la organización por que cuenta con departamentos o servicios subcontratados los cuales generan un incremento en sus gastos, dicha estructura a diseñar deberá ser de acuerdo a las necesidades de la misma.

H I P Ó T E S I S

La propuesta del diseño de la estructura organizacional aplicada al Centro Comercial permitirá que se logre una transformación radial en cada uno de los departamentos diseñados y al mismo tiempo se vea reflejado en la disminución de sus costos, así como en el desarrollo eficaz de cada función a desarrollarse y en cada uno de los controles de comunicación y autoridad.

CAPÍTULO 1.

GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES

1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.

Desde la época más antigua algunos han dirigido los esfuerzos de otros en un esfuerzo en equipo hacia varios objetivos específicos. El trabajo total por hacer, según lo fijado por los planes, requería los esfuerzos de más de una persona. En consecuencia se unieron varias manos y mentes y se coordinaron de manera que no solo fueran efectivas las acciones colectivas, sino que también fuera valiosa la contribución de cada uno de los individuos, quizá satisfactorios y de acuerdo con los respectivos conocimientos y habilidades del individuo.

La organización reúne todos los recursos básicos en forma ordenada y acomoda a las personas en un esquema aceptable para que pueda desempeñar las actividades requeridas.

La organización "es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas

bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo". 1

Mediante una organización adecuada, se espera que se dé un sinergismo, el cual es la acción simultánea de unidades individuales separadas que juntas proporcionan un efecto mayor a la suma de los componentes individuales.

La organización puede tener un efecto muy favorable sobre la actuación y el control gerencial, ya que se busca la maximización de la satisfacción humana así como la productividad de trabajo.

Es de gran importancia que el acto de organizar dé como resultado una estructura de la organización que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema que sugiere orden, arreglo lógico y relaciones armoniosas.

1 Principios de Administración, George R. Terry, Editorial Continental, 1985.

1.2 OBJETIVOS.

La función de organización comprende el establecimiento de la estructura global de la organización, llenando los huecos que estimularán una elevada productividad y una gran satisfacción del empleado.

Según Albert A. Simón,² hay diferencia marcada entre los objetivos de las instituciones, sin embargo se pueden generalizar en cuanto a las consideraciones que las organizaciones deben satisfacer para cubrir los principios políticos que se orientan al bien común.

Se consideran las siguientes categorías:

1.2.1 OBJETIVO DE SERVICIO

Consumidores o usuarios; buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

² El proceso administrativo, José Antonio Fernández, Editorial Diana , 1996.

1.2.2 OBJETIVO SOCIAL

Colaboradores; buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que presten sus servicios a la empresa. También son grupo importante los familiares o dependientes de aquellos.

Gobierno; cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

Comunidad; actividades de buen vecino y miembro de la comunidad.

1.2.3 OBJETIVO ECONÓMICO

Inversionistas; Pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreedores; Liquidación de intereses principales a los que complementan la estructura financiera de la empresa.

Empresa; Reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

1.3 ÁREAS FUNCIONALES

1.3.1 RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos consisten en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficaz del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa e indirectamente con el trabajo.

El departamento de recursos humanos es responsable de gestionar a los empleados de la empresa y sus puestos de trabajo.

Entre sus funciones específicas se encuentran las siguientes:

- a) Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- b) Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que deben tener la persona que lo ocupe.
- c) Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- d) Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- e) Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

- f) Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre éstos.
- g) Llevar el control de beneficios de los empleados.
- h) Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
- i) Supervisar la administración de los programas de prueba.
- j) Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- k) Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.
- l) Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados.
- m) Establecer programas de motivación entre los empleados, para realizar los objetivos de la organización.

1.3.2 PRODUCCIÓN

Este departamento se ocupa específicamente de la actividad de producción de artículos, es decir, su diseño, su fabricación y del control del personal, los materiales, los equipos, el capital y la información para el logro de esos objetivos.

Entre sus funciones específicas se encuentran las siguientes:

- Planeación de la producción
- Control de materiales
- Compras
- Embarques, tráfico y recibo
- Control de inventarios
- Manejo de materiales
- Control de producción
- Mantenimiento
- Seguridad de la empresa. Su responsabilidad empieza en la dirección general y continua por los gerentes departamentales y encargados y cada uno de ellos con el personal que tienen a su cargo.
- Control de desperdicio. El control de calidad y la inspección determinarán los porcentajes normales y aceptables en los procesos de la empresa.

1.3.3 MERCADOTECNIA

La mercadotecnia desempeña una función entre la compañía y sus mercados. Encauza la asignación de recursos hacia ofrecimientos de productos y servicios concebidos para satisfacer las necesidades del mercado, pero sin que dejen de cumplir con los objetivos de la empresa. Esta función de mercadotecnia es vital para el desarrollo de estrategias. La estrategia de mercadotecnia opera conjuntamente con las estrategias financiera, tecnológica, de

producción y de recursos humanos en el desarrollo de planes estratégicos generales viables. Cada departamento proporciona propuestas y enfoques que se aplican a todos los niveles del desarrollo de estrategias.

El área de mercadotecnia se ocupará de las estrategias de mercado, como son: publicidad, promoción y ventas, para difundir de manera rápida al producto o servicio y acrecentar las ventas, estimulando en los clientes el deseo o la necesidad de adquirirlo.

Las funciones específicas son:

- Elaborar un plan de trabajo
- Elaborar estrategias de promoción
- Elaborar estrategias de publicidad y ventas para difundir de la manera más rápida el producto o servicio.
- Evaluar el mercado potencial, así como determinar el crecimiento del mismo.
- Planear el sistema de distribución.
- Determinar la política de precios (en conjunto con los departamentos de producción y finanzas)
- Definir el mercado meta.
- Interactuar con los clientes para establecer un punto de contacto con la empresa.
- Planear y definir las metas de éste departamento.

- Investigación de mercados
- Ventas.

En ocasiones, el departamento o gerencia de ventas también es llamado de mercadotecnia. La mercadotecnia puede abarcar, entre otras actividades la investigación y el desarrollo de nuevos mercados o servicios, productos o servicios adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores, el estudio de la estratificación del mercado, las cuotas y el porcentaje de participación en el mercado, la adecuación de la publicidad que realiza la empresa u organismo, la tendencia de las ventas, entre otros.

1.3.4 FINANZAS

El objetivo de la función del departamento de finanzas es la liquidez y la productividad, esto significa elevar al máximo el valor actual de la riqueza, procurando que se disponga de efectivo suficiente para pagar las cuentas a su tiempo, y así ayudar a la distribución más provechosa de los recursos que se encuentran dentro de la organización.

Este departamento tiene funciones específicas en las empresas, entre las más importantes se encuentran:

- Estudio de la planeación financiera: efectivo y crédito.
- Manejo de fondos.
- Fijar políticas de crédito y cobranza.
- Planes sobre nuevas inversiones.
- Adquisición y custodia de valores.
- Formulación de proyectos de pago de intereses.
- Mantener relaciones con instituciones de crédito.
- Auditoría interna.
- Registro y valuación de inventarios.
- Aseguramiento de activos de la empresa.
- Manejo de préstamos.
- Pago de impuestos.
- Establecer sistemas de registro y reportes contables.
- Realizar la desagregación de funciones y responsabilidades de cada persona que trabaja en el área de manejo de efectivo, bancario y de pagos.
- Adquirir, verificar y hacer seguimiento de las pólizas de manejo.
- Almacenar los soportes de todas las transacciones.
- Realizar boletines diarios de los fondos de la empresa.

- Aplicar las medidas necesarias para la prevención de errores en cuanto al manejo de efectivo, la caja y los bancos.
- Brindar la información oportuna sobre la liquidez y de todas las transacciones comerciales y financieras.
- En algunos casos autorizar erogaciones y realizar pagos.
- Control de los altos recursos en cuentas corrientes.
- Manejar un libro auxiliar de operaciones, éste debe ser llevado claramente y actualizado.

1.4 TIPOS DE ORGANIZACIONES.

Las organizaciones se pueden dividir en tres tipos:

a) Organización formal.

Es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados. En ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos y tareas. Existen cuatro componentes básicos en una organización formal:

- El trabajo, el cual es divisionalizado.
- Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo divisionalizado.
- El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo; y
- Las relaciones entre las personas o las unidades trabajo-personas.

Las actividades necesarias están derivadas de la búsqueda de los objetivos. El trabajo se divide en “paquetes de trabajo” por las siguientes razones:

1. El trabajo es demasiado para que lo ejecute una sola persona y debe dividirse para que sea ejecutado por varias.
2. La distribución del trabajo requiere que éste sea dividido, y
3. El deseo de lograr las ventajas de la especialización del trabajo necesita que las tareas asignadas sólo necesiten las habilidades especializadas del personal.

Los cuatro componentes básicos incluidos en los pasos de la organización formal son los siguientes:

- Conocer los objetivos de la organización en la situación ambiental.
- Dividir el trabajo requerido en actividades componentes.
- Agrupar las actividades en unidades prácticas basadas en similitud, importancia o quien desempeñe el trabajo.
- Definir las obligaciones y proporcionar los medios físicos para cada actividad o grupo de actividades.
- Asignar personal calificado o potencialmente desarrollable.
- Informar a cada miembro de las actividades que se espera desempeñe y sus relaciones con otros en la empresa.

Las características de las organizaciones formales son las siguientes:

- División de trabajo. El objetivo fundamental de la actividad económica de la empresa es la producción. Para ser eficiente la producción debe basarse en la división de trabajo, que es la manera mediante la cual un proceso complejo se puede descomponer en pequeñas tareas. La división de trabajo trae por consecuencia a corto plazo una mayor productividad y mejor rendimiento del personal, mayor eficiencia de la organización como resultante de lo anterior y una reducción en los costos de producción, principalmente de la mano de obra y de materiales directos.

- **Especialización.** Como consecuencia de la división del trabajo, cada órgano o cargo pasa a tener funciones específicas y especializadas. La especialización del trabajo, constituye una manera de aumentar la eficiencia y de disminuir los costos de producción. Simplificando las tareas, atribuyendo a cada puesto de trabajo tareas simples y repetitivas que requieran poca experiencia del ejecutor y escasos conocimientos previos, se reducen los periodos de aprendizaje, facilitándose la sustitución de unos individuos por otros, permitiéndose mejoras en los métodos e incentivos de trabajo y, decididamente, aumentándose el rendimiento de la producción.

- **Jerarquía.** La organización necesita, además de una estructura funcional operativa, una estructura jerárquica, cuya misión es dirigir las operaciones de los niveles que les están subordinados. En toda organización formal existe una jerarquía, ésta divide la organización en escalas o niveles de autoridad, teniendo los superiores cierto tipo de autoridad sobre los inferiores. A medida que se asciende en la escala jerárquica aumenta el volumen de autoridad del ocupante del cargo. Cuanto mayor sea la empresa, mayor tiende a ser el número de niveles jerárquicos de la organización formal.

b) Organización no-formal.

La organización no-formal es la que permite y en ocasiones estimula el comportamiento no intentado o no incluido en la organización formal. Este comportamiento no-formal, no sólo puede ser deseable, y con frecuencia lo es, sino que también está orientado al trabajo y contribuye significativamente a la eficiencia. Los factores del comportamiento, tales como la socialización innecesaria del puesto, los valores de grupo y las afinidades y aversiones culturales sirven de base al comportamiento informal en la organización formal. La organización no-formal siempre existe junto con la organización formal. Le sirve como adjunto, es intangible y toma distintas formas de importancia, dependiendo de la actividad y de la persona involucrada. El gerente debe estar consciente de la presencia e influencia de la organización no-formal.

c) Organización informal.

También existe la organización informal, la cual es un concepto por completo distinto de las organizaciones formal y no formal. Dondequiera que la gente trabaje junta, se originan grupos informales, unidos por intereses comunes sociales, tecnológicos, de trabajo o de objetivos. Un grupo así constituye una organización informal. Condiciona muchas de las acciones fijadas por las organizaciones formales y no formales y debe contarse con ella en la organización administrativa. Los determinantes específicos de los grupos informales por lo general son los intereses, la similitud del trabajo y la ubicación física.

CAPÍTULO 2

DISEÑO ORGANIZACIONAL

2.1 FUNDAMENTOS DEL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Una organización es un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Todas las empresas requieren alguna forma de estructura de organización, de acuerdo a las necesidades administrativas y organizacionales.

2.1.1 DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

La estructura organizacional puede considerarse como el marco en el cual se desempeñan las tareas gerenciales. Una buena estructura es el objetivo de los esfuerzos de organización y tiene alta prioridad en la administración efectiva. El marco puede ser cualquiera de muchas distintas configuraciones, dependiendo de lo que se quiera lograr, de las preferencias de la alta gerencia, y de la atención y esfuerzo que se pongan al organizar.

Cualquier estructura organizacional se busca que incluya un número adecuado de unidades organizacionales, relacionadas de tal manera que se logren las máximas cooperación, eficiencia y satisfacción de los esfuerzos del trabajo personal para las circunstancias y condiciones individuales.

La estructura de organización comprende la configuración formal de funciones, los procedimientos, la regulación, los mecanismos de control y los procesos de gobierno y toma de decisiones de una empresa

Una estructura de organización puede dividirse en tres partes:

- **Complejidad.** La complejidad considera cuánta diferenciación hay en la organización, entre más división del trabajo, más niveles verticales en la jerarquía y más dispersión geográfica entre las unidades de la organización, más difícil será coordinar a la gente y sus actividades.
- **Formalización.** Cuando una organización descansa en reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados se llama formalización. Algunas organizaciones operan con varias de estas reglas estandarizadas y otras, algunas de las cuales son bastante pequeñas en tamaño, tienen toda clase de regulaciones que instruyen a los empleados sobre lo que pueden y no pueden hacer. Entre mas reglas y regulaciones haya en una organización, más formalizada será su estructura.
- **Centralización.** En ésta se considera dónde reside la autoridad de toma de decisiones. En algunas organizaciones, la toma de decisiones es muy centralizada. Los problemas fluyen hacia arriba donde los altos ejecutivos escogen la acción aprobada. En otras organizaciones, las decisiones son de poca centralización. Esto se le conoce comúnmente como descentralización.

- Las decisiones descentralizadas se delegan a niveles más bajos en la organización.

2.1.2 DEFINICIÓN DE DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización.

El diseño organizacional incluye el diseño de puestos, la creación de relaciones de autoridad y la provisión de recursos humanos para la organización.

2.2. PRINCIPIOS BÁSICOS DEL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Los principios clásicos del diseño de la organización, fueron formulados por los teóricos de la administración general, los cuales postulaban que había una serie

de principios aplicables a todos los tipos y tamaños de organización que los administradores deben seguir en el diseño de la organización:

UNIDAD DE MANDO.

Los administradores clásicos argumentaban que un subordinado debía tener un superior ante el cual es directamente responsable. Nadie debe servir a dos amos, el hacerlo crea la posibilidad de que el subordinado enfrente demandas o prioridades contradictorias de sus múltiples jefes. Este punto de vista clásico también recomendaba de manera explícita que hubiera una clara separación de las actividades y un supervisor responsable de cada una.

Hay situaciones cuando la adhesión estricta a la unidad de mando crea un grado de inflexibilidad la cual perjudica el desempeño de una organización.

TRAMO DE CONTROL.

El tramo de control es una determinante fundamental de cuántos niveles hay en una organización y el número de administradores que se necesita. Cuanto más amplio o grande sea el tramo, más eficiente será el diseño de la organización.

Entre más pequeño sea el tramo, más directa será la atención que el administrador pueda dar a la supervisión de sus subordinados. En teoría, por lo menos, un administrador con cinco subordinados tiene el doble de tiempo para cada empleado que si tuviera diez subordinados. Pero las demandas que los subordinados imponen al tiempo del administrador difieren por nivel en la organización. Conforme los administradores suben en la jerarquía, tomas más decisiones no programadas. Y éstas, dada su falta de estandarización requiere de mayor tiempo para formarse. Además su naturaleza poco común implica una mayor necesidad de consultar al jefe. El resultado es que los administradores están en posibilidad de interactuar de manera eficaz y supervisar a menos subordinados conforme suben en la organización. Los tramos deben ser más grandes en la base y más pequeños en los niveles altos de las organizaciones.

DIVISIÓN DE TRABAJO.

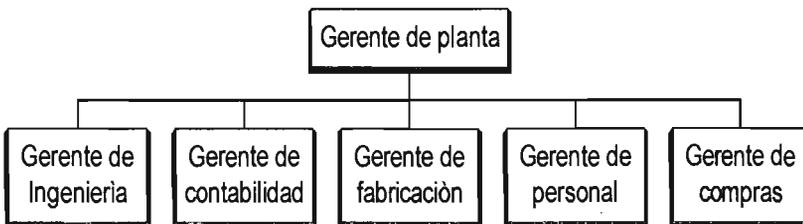
La división del trabajo significa que, en vez de que los individuos realicen todo el trabajo, éste se divide en varios pasos con la asignación de la responsabilidad de completar los diversos pasos a individuos específicos.

La división de trabajo hace un uso eficiente de la variedad de habilidades que tienen los trabajadores.

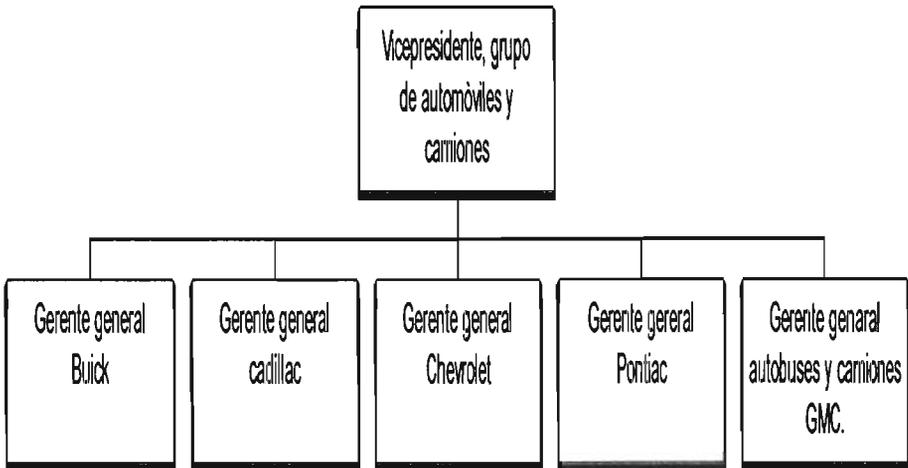
DEPARTAMENTALIZACIÓN

Las actividades en las organizaciones deben ser especializadas y agrupadas en departamentos. La división del trabajo crea especialistas que requieren coordinación. Esta coordinación se facilita al poner juntos a especialistas en departamentos bajo la dirección de su administrador. La creación de estos departamentos por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico ocupado y el proceso utilizado para convertir insumos en productos. El método utilizado debe reflejar el agrupamiento que mejor contribuya al logro de los objetivos de la organización y las metas de las unidades individuales. Siendo las más comunes las siguientes:

a) Departamentalización por función. Es una de las maneras más comunes de agrupar actividades por funciones desempeñadas. Esta puede utilizarse en todos tipos de organizaciones.



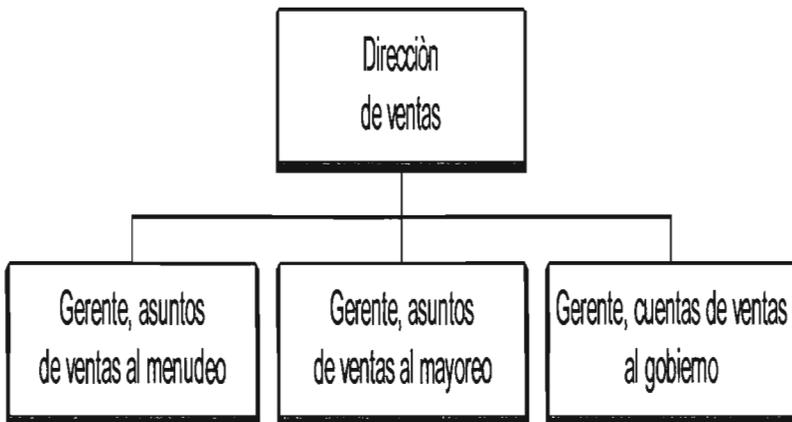
b) Departamentalización por producto o servicio. En este tipo, cada división de producto o servicio se sitúa debajo de un gerente general que es un especialista y responsable de todo lo que tenga que ver con su línea de productos o servicios. Los administradores de producto esperan con considerable autonomía, por lo general apoyada por su propio grupo de departamentos funcionales. Si las actividades de la organización se relacionan más con servicios que con productos, cada servicio sería agrupado en forma autónoma.



c) Departamento por cliente

El tipo particular de cliente que una organización busca alcanzar puede también ser utilizado para agrupar a los empleados.

El supuesto subyacente en la departamentalización por clientes es que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltas teniendo especialistas departamentales para cada uno.



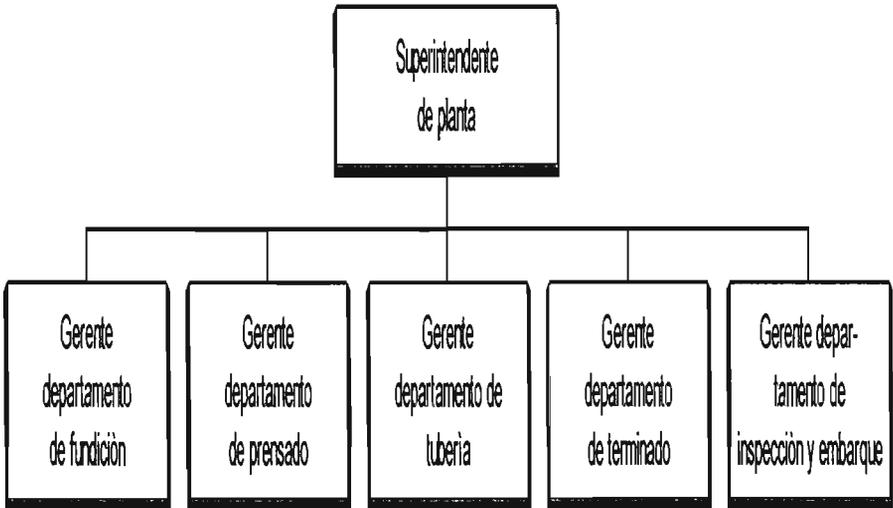
d) Departamentalización por geografía.

Otra forma de departamentalizar es sobre la base de geografía o territorio. La función de ventas puede tener diversas regiones. Si los clientes de una organización están distribuidos en una área geográfica grande, entonces esta forma de departamentalización puede ser valiosa.



e) Departamentalización por proceso.

Este tipo de departamentalización, muestra los diversos departamentos de producción de una planta. Cada departamento se especializa en fases de producción. Este tipo puede usarse para procesar tanto al cliente como al producto.



2.3 TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente en las siguientes:

2.3.1 ESTRUCTURA SIMPLE.

Una estructura simple es una forma de organización en la que el propietario administrador toma directamente todas las decisiones importantes y supervisa todas las actividades mientras el staff funciona como una extensión del gobierno administrativo para la supervisión. Esta estructura comprende poca especialización de las tareas, unas cuantas reglas y formalización limitada. Aunque importantes, los sistemas de información son relativamente poco desarrollados, y los propietarios administradores participan de manera directa en operaciones cotidianas de la empresa. Por lo regular, esta estructura se utiliza en las compañías que ofrece una sola línea de productos, en un solo mercado geográfico. La estructura sencilla se emplea con frecuencia en las empresas que aplican estrategias de diferenciación enfocada, o de bajo costo enfocado.

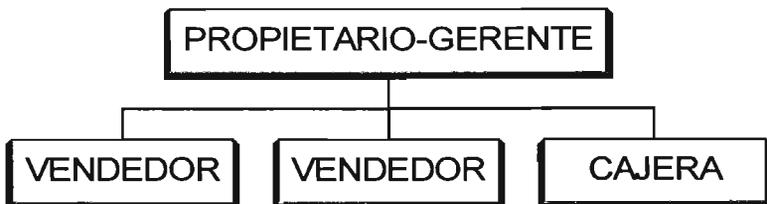
Los negocios que utilizan con frecuencia éste tipo de estructura son: los restaurantes, los negocios de reparación y otras empresas especializadas.

En esta estructura, la comunicación es frecuente y directa, debido a estas características, existen pocos de los problemas de coordinación que son comunes en las organizaciones más grandes.

Sin embargo, a medida que las empresas pequeñas crecen e incrementan su nivel de complejidad, surgen desafíos administrativos y estructurales.

La toma simple de decisiones se caracteriza por ser en esencia informal, es una estructura plana, por lo general una con sólo dos o tres niveles verticales, con un cuerpo flexible de empleados y donde casi todos se reportan a un individuo en el que se centraliza la autoridad para la toma de decisiones.

EJEMPLO DE ESTRUCTURA SIMPLE



2.3.2 ESTRUCTURA FUNCIONAL.

La estructura funcional solo representa la expansión de la orientación funcional, para convertir en la forma dominante para la organización como un todo. La administración puede elegir organizar su estructura agrupando especialidades ocupacionales similares y relacionadas. Cuando hace esto la administración elige una estructura funcional.

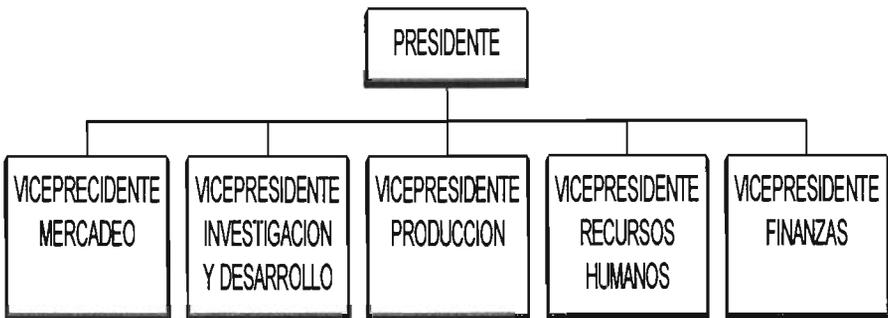
La fortaleza de la estructura funcional reside en las ventajas que surgen de la especialización. Juntar especialidades parecidas produce economías de escala, minimización de duplicación de personal, equipo y empleados contentos y satisfechos que tienen la oportunidad de hablar el mismo lenguaje con sus iguales.

La debilidad obvia de la estructura funcional es que los mejores intereses de la organización se pierden con frecuencia en la persecución de metas funcionales. Los miembros en funciones individuales se aíslan y entienden poco de lo que la gente está haciendo en otras funciones. Cada función se concentra en lo que hace. Dado que ninguna función es por completo responsable de los resultados finales, la alta gerencia debe asumir el rol de coordinación ya que sólo la alta gerencia puede tener la imagen gerencial.

La diversidad de intereses y perspectivas que existe entre las funciones puede derivar de un conflicto continuo entre funciones en la medida en que cada una trata de destacar su importancia.

Una debilidad adicional de la estructura funcional es que provee poca o ninguna base de entrenamiento para el desarrollo de futuros altos ejecutivos. Los ejecutivos funcionales ven solo una dimensión estrecha de la organización, el segmento que tiene que ver con sus funciones. El contacto con otras funciones es limitado. Como resultado en la estructura no hay una preparación interna de los administradores para que tengan una perspectiva amplia de las actividades de la misma.

EJEMPLO DE ESTRUCTURA FUNCIONAL



2.3.3. ESTRUCTURA DIVISIONAL.

La estructura divisional está en esencia diseñada para el apoyo de actividades autosuficientes. Cada unidad o división es por lo común autónoma, con un gerente de división, responsable del desempeño y manteniendo una completa autoridad en la toma de decisiones estratégica y operativa.

En la mayoría de las estructuras divisionales existe una oficina central que provee servicios de apoyo a las divisiones. Por lo general esto incluye servicios financieros, legales y servicios fiscales. Además las oficinas centrales también actúan como un supervisor eterno para coordinar y controlar las diversas divisiones.. Las divisiones son autónomas dentro de parámetros dados.

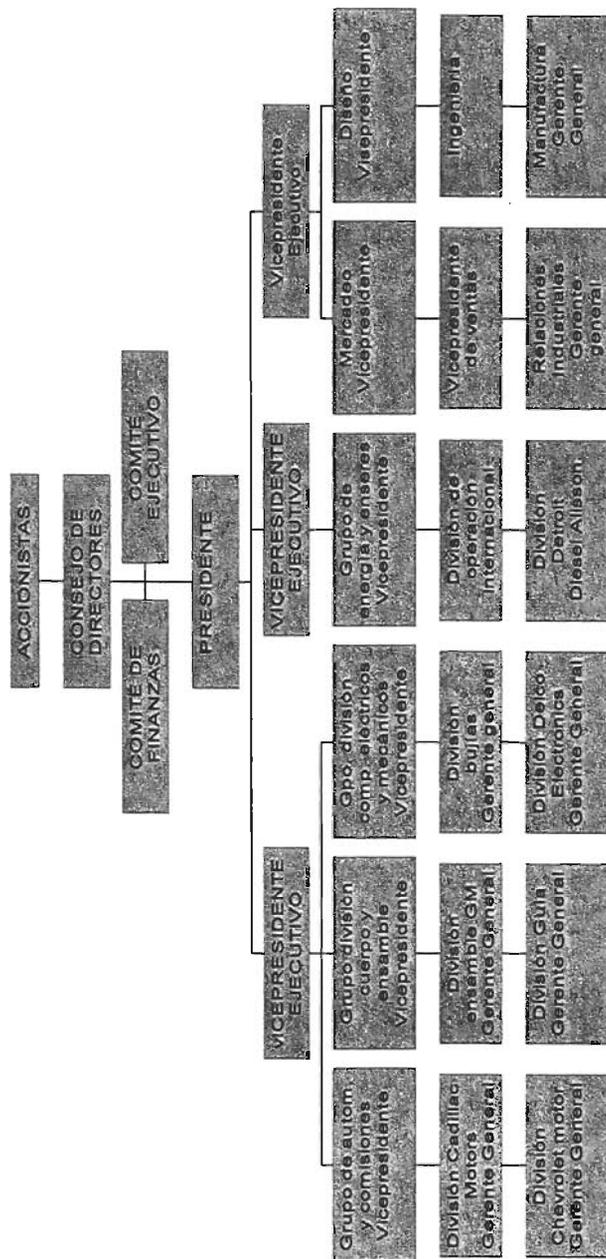
El marco divisional crea un conjunto de “pequeñas compañías” autónomas en lo esencial. Dentro de cada una de ellas subyace otra forma organizacional y es casi siempre de la variedad funcional.

Una de las ventajas que ofrece la estructura divisional es que se concentra en los resultados finales. Los gerentes divisionales tienen la entera responsabilidad de un producto o servicio. La estructura divisional también libera al personal de las oficinas centrales de preocuparse de los detalles operacionales o cotidianos, así puede dedicarse a la planeación a largo plazo y estratégica.

Este tipo de estructura es un medio excelente de desarrollo de altos ejecutivos, los administradores divisionales obtienen un amplio rango de experiencia al manejar unidades autónomas. Esta responsabilidad e independencia individual les da la oportunidad de dirigir una compañía completa con sus frustraciones y satisfacciones.

La principal desventaja de la estructura divisional es la duplicación de actividades y recursos, lo que existe una duplicación de funciones, lo cual incrementa los costos de la organización y reduce la eficiencia.

EJEMPLO DE ESTRUCTURA DIVISIONAL



2.3.4 ESTRUCTURA MATRICIAL

La estructura matricial crea una cadena dual de mando. La departamentalización funcional es usada para obtener economías de la especialización. Pero por encima de los departamentos funcionales está un conjunto de administradores que son responsables de productos específicos, proyectos o programas dentro de la organización. Cada uno de éstos es dirigido por un gerente que emplea a gente de los departamentos funcionales para su proyecto.

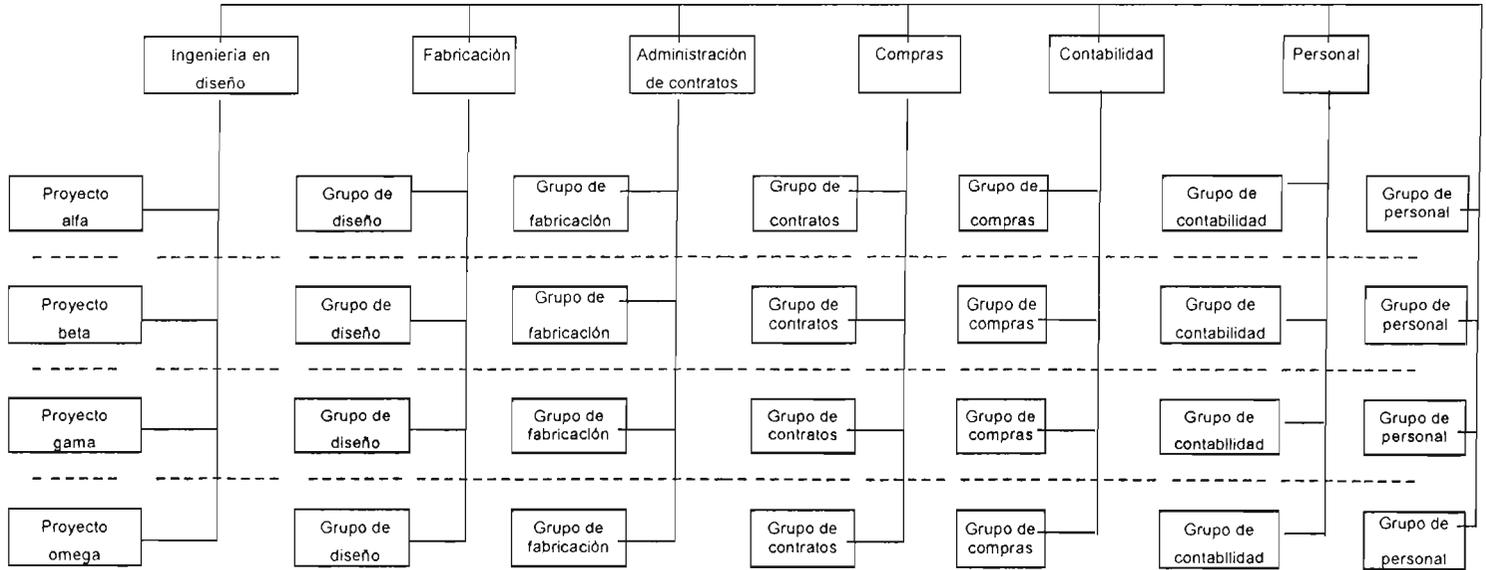
La adición de la dimensión vertical al tradicional eje horizontal de los departamentos funcionales teje una trama de departamentalización funcional, y por producto, de ahí el término matriz.

En este tipo de estructura, los empleados tienen dos jefes: un gerente funcional de departamento y un gerente de producto o proyecto. Los gerentes de producto tienen autoridad sobre aquellos miembros funcionales que son parte de su grupo de producto. Para trabajar en forma eficiente, los gerentes de proyecto y funcional deben de comunicar en forma regular y coordinada los requerimientos de sus empleados comunes.

La idea de la matriz es tratar de crear una estructura general que goce de ambas fortalezas: una departamentalización funcional y por producto, evitando al mismo tiempo sus debilidades, esto es, la fortaleza de la forma funcional radica en agrupar especialistas parecidos, lo cual minimiza el número necesario y permite la conjunción y coutilización de recursos especializados entre productos. Su principal defecto es la dificultad para coordinar las tareas de los especialistas en forma tal que sus actividades sean completadas a tiempo y dentro del presupuesto. La forma de producto, tiene los beneficios y desventajas opuestas, facilita la coordinación entre especialidades para lograr el cumplimiento de las metas a tiempo y dentro del presupuesto. Provee de una responsabilidad clara a todas las actividades relacionadas con un producto o proyecto. Pero nadie es responsable del desarrollo técnico a largo plazo de las especialidades y esto genera duplicidad de costos.

Si la administración decide instrumentar una estructura matricial, puede optar por la variedad temporal o permanente. Las principales desventajas de la matriz radican en la confusión que crea y en su propensión a propiciar luchas de poder, ya que las relaciones entre gerentes funcionales y de proyecto han de ser negociadas porque sus no están especificadas por reglas y procedimientos. Puede existir confusión sobre quien se reporta a quien.

EJEMPLO DE ESTRUCTURA MATRICIAL



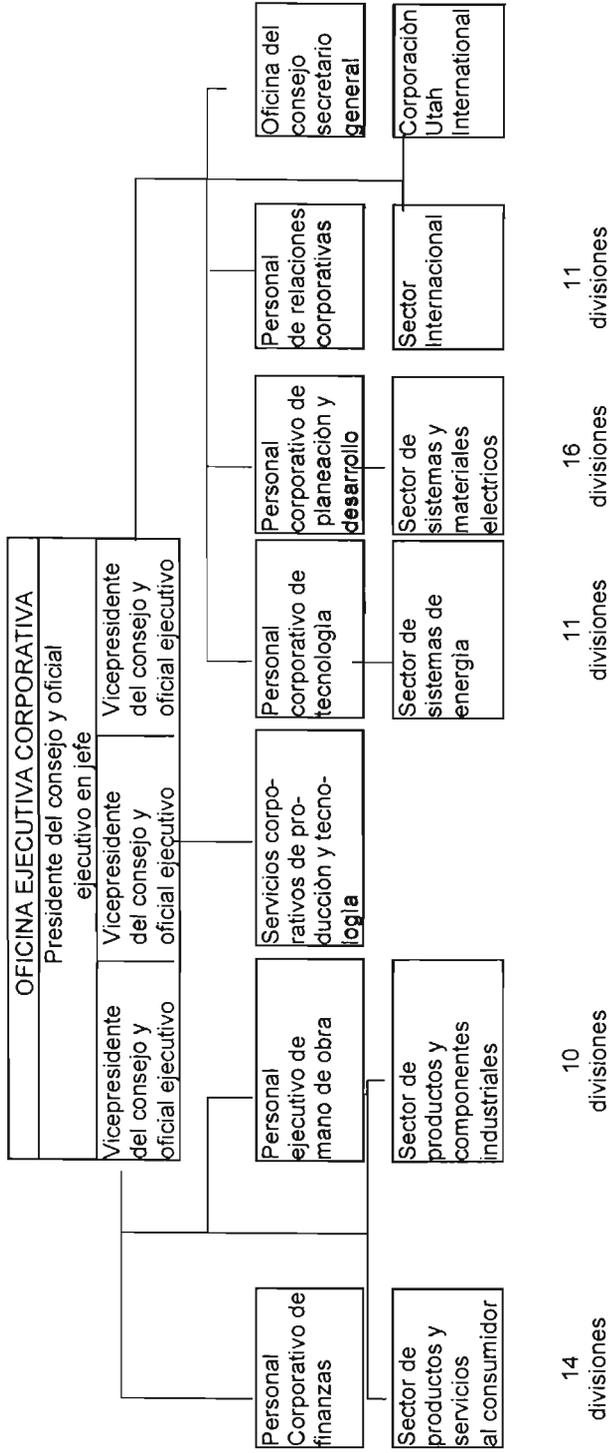
2.3.5 ESTRUCTURA SECTORIAL

La estructura sectorial crea entidades industriales por medio del agrupamiento de divisiones en clasificaciones industriales comunes bajo la dirección de un gerente sectorial. Esto crea un nivel adicional entre gerentes divisionales y funcionarios ejecutivos de la corporación.

Este tipo de estructura reduce el tramo de control al nivel mas alto, dota a los altos gerentes de mayor tiempo para la planeación estratégica. Las posiciones administrativas sectoriales proveen de un excelente entrenamiento para los puestos altos en la organización. En las grandes organizaciones, la estructura sectorial crea un vocero corporativo por cada una de las principales industrias en las que opera la organización.

La estructura sectorial es un mecanismo eficaz de coordinación para conjuntar productos y servicios compatibles de las diferentes divisiones corporativas.

EJEMPLO DE ESTRUCTURA SECTORIAL



2.3.6 ESTRUCTURA DE CONGLOMERADO.

Las estructuras de conglomerado se componen de un conjunto diverso de compañías que son enteramente independientes excepto por la comunidad de recursos.

Los componentes en un conglomerado buscan suavizar los ciclos de auge y contracción a los cuales las organizaciones de una sola industria son susceptibles. Esta estructura puede brindar las ventajas de la comunidad de recursos que no pueden gozar las unidades de la organización que operan en forma separada, pueden proveer capital financiero, capacidad de planeación estratégica y experiencia administrativa a sus compañías en operación, de los cuales muchas carecerían si fuesen independientes.

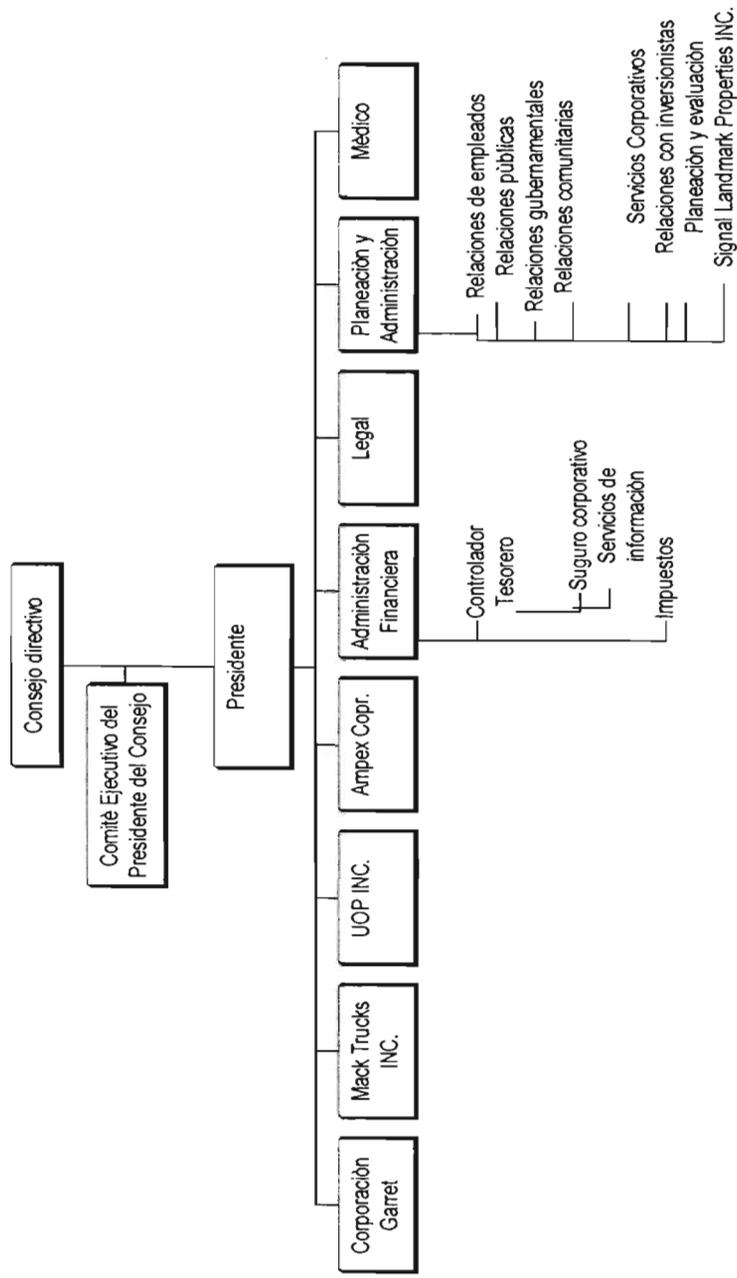
Cada compañía operante es dirigida por su propio funcionario ejecutivo en jefe. La función principal del operativo es la de dar apoyo financiero, legal y administrativo general.

Las compañías en operación pueden comprarse o venderse en forma independiente, con escaso o nulo efecto sobre el resto de sus unidades. Pero hay

duplicidad de actividades, dado que no se comparten el personal entrenado, el equipo sofisticado y las instalaciones entre las compañías. Es factible que la alta gerencia tome un enfoque muy impersonal en sus relaciones con cada uno de los administradores de sus compañías.

Los controles se vuelven muy severos y las compañías operantes se vuelven estadísticas, abstractas en reportes de computadores, teniendo una imagen las estructuras conglomeradas de frías e impersonales.

EJEMPLO DE ESTRUCTURA DE CONGLOMERADO



2.3.7 ORGANIZACIÓN DE TEORÍA Z.

La estructura de organización Teoría Z es considerada un diseño estructural que es humano y de primordial atención al elemento humano.

La clave de las organizaciones de Teoría Z es el empleo a largo plazo, los empleados son contratados con la intención de que el compromiso sea permanente. En lugar de contratar y despedir personal conforme al ciclo económico, se hacen ajustes para estabilizar la fuerza de trabajo.

Los puestos pueden ser aún especializados, pero, en lugar de mantener a las personas en estrechas áreas de especialización, pueden rotarse de manera lateral, lo que permite a los empleados diversidad de puestos, les permite entender otras partes de la empresa y establecer comunicación entre los miembros a lo largo de la estructura. Los problemas de coordinación se reducen en forma significativa.

La organización de Teoría Z estimula a los empleados a minimizar la política y enfatizar el trabajo de equipo y la cooperación. La complejidad es baja, dado que los estratos excesivos de administración son innecesarios. El interés de la cultura organizacional a largo plazo, la lealtad organizacional y el trabajo en equipo actúan para regular el comportamiento del trabajador. Las decisiones operativas son tomadas por equipo de trabajo.

2.3.8 ESTRUCTURA DE GRUPO DE TRABAJO.

Las opciones de diseño descritas anteriormente, fueron creadas para aplicarse a lo largo de la organización; sin embargo, algunas veces la administración puede desear mantener una estructura general mecanicista, pero aprovechar la flexibilidad que le da la estructura orgánica. Una alternativa es la de adicionar una unidad estructural orgánica a la organización mecanicista. Dos ejemplos de ellos son el grupo de trabajo y comité.

La estructura por grupo de trabajo es una estructura temporal creada para completar una tarea específica, bien definida y compleja que requiere la participación de personal de diversas subunidades organizacionales. Se puede concebir como una versión de escala inversa de una matriz temporal. Los miembros sirven en el grupo de trabajo hasta que la meta se ha logrado, momento en que se disuelve el grupo de trabajo. Como este grupo es temporal, puede usarse para atacar problemas que cruzan las líneas funcionales con sólo una perturbación mínima del monomecanismo principal de la organización.

2.3.9 LA ESTRUCTURA DE COMITÉ.

La estructura de comité combina un rango de experiencias y antecedentes individuales para manejar problemas que cruzan las líneas funcionales.

Los comités pueden ser de naturaleza temporal o permanente. Un comité temporal por lo común es igual al grupo de trabajo. Sin embargo, los comités permanentes facilitan la conjunción de diversos insumos como el grupo de trabajo, además de que ofrecen la estabilidad y la consistencia de la matriz. Pero los comités son apéndices. Sus miembros están relacionados en forma permanente con un departamento funcional. Pueden reunirse a intervalos regulares o irregulares para analizar problemas, hacer recomendaciones o decisiones finales, coordinar actividades o supervisar proyectos. Como resultado, es un mecanismo para conjuntar el insumo de diversos departamentos. Las grandes empresas usan comités como mecanismo de coordinación y control, así mismo algunas lo utilizan como elemento de coordinación central en su estructura.

OPCIONES DE DISEÑO DE ORGANIZACIÓN, PUNTOS FUERTES Y

CONDICIONES DE USO:

DISEÑO	PUNTOS FUERTES	CUÁNDO USARLAS
Simple	Rápida, flexible económica	Tamaño pequeño; años formativos de desarrollo; un ambiente simple y dinámico
Funcional	Economías por especialización	Un solo producto u organización por servicio.
Divisional	Alta confiabilidad para resultados finales	Tamaño grande; productos múltiples u organización de mercado múltiple
Matricial	Economías por especialización y confiabilidad por resultados de producto	Productos múltiples o programas que dependen de experiencia funcional
Sectorial	Coordina divisiones similares y crea una identidad en la industria	Tamaño grande; productos que tengan una identidad industrial común
Conglomerado	Dispersa el riesgo a través de la diversificación	Tamaño grande; opera en mercados muy diversos
Teoría Z	Reduce el cambio de empleados y aumenta el compromiso de empleados	Estabilidad tecnológica y ambiental
Grupos de trabajo	Flexibilidad	Tareas importantes que tienen estándares específicos de tiempo y desempeño; que son únicas y no familiares; que requieren experiencia que cruce líneas funcionales
Comité	Flexibilidad	Requiere experiencia que cruce líneas funcionales

CAPÍTULO 3

LA IMPORTANCIA DE LA AUTORIDAD EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.1. CONCEPTO DE AUTORIDAD

La autoridad se refiere a los derechos inherentes a una posición general de dar órdenes y esperar que las órdenes sean obedecidas. Cada posición administrativa tiene sus derechos inherentes que los titulares adquieren del rango o título de la posición.

La autoridad se relaciona con la posición de uno dentro de la organización y descarta las características personales del administrador individual. Cuando se ejerce autoridad debemos esperar el cumplimiento.

La autoridad es una forma de poder. Concretamente, la autoridad formal es poder legítimo, sin embargo, con frecuencia el término se usa en un sentido más amplio cuando se habla de otros tipos de poder. Cuando se dice que alguien es “una autoridad” en cierto campo, se quiere decir que la persona sabe mucho sobre el tema y, por tanto, tiene poder de experto.

3.2 ORÍGENES DE LA AUTORIDAD

Los orígenes de la autoridad se dividen en las siguientes fases:

A) TEORÍA TRADICIONAL DE LA AUTORIDAD.

Esta teoría era que el derecho de un supervisor al cumplimiento exacto por parte de los subordinados se desarrollaba en la cima y bajaba a través de la organización. La cima es la sociedad que permite la creación de la organización.

B) TEORÍA DE ACEPTACIÓN DE LA AUTORIDAD.

Una posición contraria respecto a la autoridad afirma que ésta viene de abajo. Siguiendo ésta teoría, no puede haber algo como personas de autoridad, sino sólo personas a las cuales se asigna autoridad.

Bernard profundizó ésta teoría describiendo cuatro requisitos que son necesarios antes e que la autoridad pueda ser aceptada:

- Los subordinados deberán ser capaces de entender la comunicación.

- Al momento de su decisión, el subordinado debe creer que lo que se le pide no es inconsistente con los propósitos de la organización.
- Al momento e la decisión, el subordinado debe creer que lo que se le pide es compatible con sus intereses personales como un todo; en consecuencia, las peticiones inmorales o no éticas, si son vistas como tales por el subordinado, pueden ser desobedecidas.
- El subordinado debe tener la capacidad física y mental para cumplir con la petición.

C) ZONA DE INDIFERENCIA.

Bernard ³ además de introducir los cuatro requisitos anteriores, introdujo un concepto que llamaba zona de indiferencia, que aunado a éstos, explica la aceptación sin reservas de la autoridad. Dentro de ésta zona, a los subordinados no les importa lo que se requiera en forma específica de ellos. Fuera de esa zona están las peticiones que por una u otra razón el subordinado encuentra inaceptables. El estado ideal para un administrador es el que sus subordinados mantengan una visión amplia de su zona de indiferencia a sus directivos. Cuando el estado existe, junto con los cuatro requisitos de Bernard, el administrador encuentra que sus peticiones se cumplen. Se encuentra que las personas con

³ Administración, teoría y práctica, Stephen P. Robbins, Ed. Prentice Hall, México, 1989.

movilidad hacia arriba, en particular los subordinados de gerentes medios y altos, tienden a interpretar su zona en forma más amplia.

3.3 TIPOS DE AUTORIDAD

Dentro de las organizaciones se pueden distinguir los siguientes tipos de autoridad:

3.3.1 AUTORIDAD FORMAL

La autoridad formal es el tipo de poder que se asocia con la estructura y la administración de las organizaciones y se basa en el reconocimiento de que los intentos que realizan los gerentes por ejercer influencia son legítimos. Las personas o los grupos que tratan de ejercer influencia son percibidos como entes que tienen el derecho de hacerlo, dentro de los límites reconocidos.

En muchas organizaciones, los gerentes aplican la autoridad dividiéndola en autoridad lineal, autoridad de staff y autoridad funcional. Estos tipos difieren de acuerdo con el tipo de poder en el que se fundamentan:

- a) **Autoridad lineal.** Los gerentes que tienen autoridad lineal son aquellas personas de la organización que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la organización. La autoridad de línea está representada por la cadena normal de mando, empezando por el consejo de administración y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles de la jerarquía, hasta el punto donde se efectúan las actividades básicas de la organización. La autoridad lineal se basa primordialmente en el poder legítimo. Como las actividades de línea se identifican en términos de las metas de la empresa, las actividades clasificadas como correspondientes a la línea variarán de una organización a otra.
- b) **Autoridad staff.** Esta autoridad corresponde a las personas de una organización que ofrecen servicios y asesoría a los gerentes de línea. El concepto de staff incluye a todos los elementos de la organización que no caben dentro de la clasificación de línea. Los equipos de asesores han sido usados por quienes toman decisiones. El staff ofrece a los gerentes toda una serie de ayudas y asesorías de expertos. La autoridad staff se fundamenta, primordialmente en el poder del experto. El personal de asesoría rara vez tiene responsabilidades asignadas o específicas. Se reportan a un administrador y lo ayudan en lo que necesite. El staff puede

ofrecer a los gerentes de línea asesoría para la planificación, por medio de investigaciones, análisis y desarrollo de opciones. También puede ayudar en la aplicación, la vigilancia, y el control de las políticas; en cuestiones jurídicas y financieras, así como en el diseño y la operación e sistemas para el procesamiento de datos. Conforme los gerentes expanden las organizaciones con el tiempo, es preciso sumar roles de staff para complementar las actividades de línea.

c) **Autoridad funcional.** Es la que uno tiene sobre individuos o unidades fuera de las propias áreas directas de mando. Con frecuencia, una gran corporación cuenta con instalaciones operativas en decenas de sitios. La autoridad funcional es el derecho de controlar las actividades de otros departamentos en su relación con las responsabilidades específicas del staff. La autoridad funcional es común en las organizaciones, se requiere para realizar muchas de las actividades de la organización, tanto para proporcionar un grado de uniformidad, como para dar cabida a la aplicación irrestricta de la experiencia. Se basa en el poder legítimo y en el experto. Las habilidades requeridas para manejar las relaciones de la autoridad funcional y los problemas que surgen de dichas relaciones son similares a las habilidades requeridas para manejar las relaciones de dos jefes en las organizaciones matriciales. La autoridad funcional

complementa la de línea o la de personal ya existente. Ésta es una forma limitada de autoridad que cubre sólo tareas y áreas específicas, y se mantiene limitada porque su uso rompe la unidad de mando.

3.3.2 AUTORIDAD PROFESIONAL

La autoridad profesional es la que se deriva de una instrucción de tipo técnico. Consiste en saber hacer una actividad a resultas de un aprendizaje.

La autoridad profesional es requisito previo, en muchos casos, para la de carácter formal por lo que en una posición se demandará una cantidad determinada de preparación técnica; ésta quedará definida en el análisis y valuación de puestos.

El conocimiento de una técnica facilita la actuación y garantiza mejores resultados dentro de una organización.

3.3.3 AUTORIDAD PERSONAL

La autoridad personal se relaciona con aquellas características y aptitudes individuales que permiten que a determinados directivos se les obedezca, se les respete, y se les acepten sus criterios, mediante el uso de solicitudes, persuasiones o sugerencias, más bien que por el ejercicio del poder y de la autoridad legal.

La autoridad personal surge de la habilidad para conocer profundamente a la gente, de saber entender sus aspiraciones y sus necesidades personales, de saber con exactitud sobre lo que se debe hacer y lo que se debe emprender, demostrando claridad en los conceptos y seguridad en las determinaciones, pudiendo así dirigir a la gente hacia objetivos claros y a la búsqueda de metas concretas que permitan la mayor realización humana y empresarial.

La autoridad personal se solidifica cuando el directivo demuestra profundos conocimientos de su empresa y de su área de trabajo, cuando sabe aplicar los mejores sistemas de administración y este pendiente de utilizar nuevas técnicas y nuevos procedimientos para beneficio de su propio trabajo y de su grupo humano.

El conocer profundamente a la gente implica tener la conciencia y el deseo muy profundo de querer acercarse a ella, de tener la buena voluntad de servirle,

ayudarle y conducirla. No se puede conocer a la gente, en sus aspiraciones, en sus anhelos y en sus inquietudes, si no se llega a establecer un clima de familiaridad y de mas informalidad en las relaciones de jefe a subalterno, que permitan un dialogo tranquilo, sincero, libre del miedo y del temor a las represalias y al abuso del poder.

El conocer la empresa y el área de trabajo implica el haber podido vivir personalmente las experiencias de trabajo y los procesos más importantes, el preocuparse por saber y conocer lo que hacen los demás, de entender las políticas de la empresa y de ubicarse exactamente en la misión que le corresponde cumplir junto con su grupo de trabajo en relación con toda la estructura de la organización.

Aquí se puede decir que se aplica con mucha propiedad aquello de que "para saber mandar hay que saber obedecer". Nadie puede tener autoridad personal para mandar si no conoce claramente lo que se debe hacer.

El tener conocimientos administrativos avanzados y el poder aplicar nuevas técnicas y nuevos procedimientos, implica que el directivo, permanentemente, debe estar preocupado por la actualización y la innovación. Con esto podrá demostrar su buena disposición de asimilación, y haciendo participe a su grupo de trabajo e implementando con el sus conocimientos logrará ventajas y beneficios de toda índole, afianzando así su autoridad y liderazgo personal.

3.4. PROCESO DE DELEGACIÓN

La forma en que se distribuirá la autoridad formal dentro de la estructura de la organización es una decisión clave para organizar.

Delegar es asignar a otra persona la autoridad formal (poder legítimo) y la responsabilidad para desempeñar actividades específicas. Los gerentes deben delegar autoridad en los empleados para que la organización funcione con eficiencia, pues no existe el gerente que pueda realizar personalmente ni supervisar completamente, todo lo que ocurre en la organización.

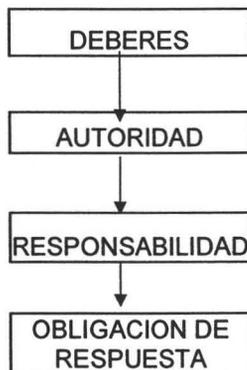
La delegación cuando se aplica debidamente, ofrece varias ventajas importantes. La primera y más evidente es que cuantas más tareas puedan delegar los gerentes, tantas más oportunidades tendrán de aspirar y aceptar una mayor responsabilidad entre los gerentes de niveles más altos. Así, los gerentes tratarán de delegar no sólo las cuestiones rutinarias, sino también las tareas que requieran ideas e iniciativa, de tal manera que ellos queden en libertad para funcionar con un máximo de eficacia para su organización. Además, la delegación hace que los empleados acepten responsabilidad y apliquen su juicio. Esto no sólo sirve para su capacitación, sino que mejora la confianza en uno mismo y la disposición a tomar iniciativas y al mismo tiempo acelera la toma de decisiones.

El proceso de delegación se divide en cuatro pasos:

1. Asignación de deberes. Los deberes son las tareas y actividades que un superior desea que sean realizadas por alguien más. Antes de que la autoridad pueda ser delegada, los deberes con los cuales se relaciona la autoridad deben asignarse a un subordinado.
2. Delegación de autoridad. La esencia del proceso de delegación es dar poder a otra persona para actuar por el gerente. Esto es la cesión de derechos formales para actuar a nombre de otro.
3. Asignación de responsabilidad. Cuando la autoridad se delega debemos asignar responsabilidad. Esto es, cuando a uno se le dan derechos, también se le debe asignar una obligación. Correspondiente a ser ejecutada. Asignar autoridad sin responsabilidad crea oportunidades para el abuso y por consiguiente, nadie puede ser responsable sobre lo que no tiene autoridad. Se reconocen dos formas de responsabilidad: responsabilidad operativa y responsabilidad última. Los administradores delegan la responsabilidad operativa, la cual a su vez puede ser delegada. Pero existe un aspecto de la responsabilidad (su componente último) que debe retenerse. Un gerente es, en última instancia, el responsable por las acciones de los subordinados en los que ha delegado la responsabilidad operativa; luego entonces, un gerente debe delegar la responsabilidad

operativa igual que la autoridad delegada; sin embargo, la responsabilidad última no puede ser delegada nunca.

4. Creación de confianza. El gerente debe de crear confiabilidad, esto es, los subordinados deben ser considerados como responsables de llevar a cabo sus tareas en forma apropiada. Deben de aceptar el crédito o la condena por sus acciones. De esta manera mientras que la responsabilidad representa un compromiso del subordinado para desempeñar lo que se le encomienda, la confiabilidad es la obligación con su superior de desempeñar lo encomendado en forma satisfactoria. Los subordinados son responsables de la consecución de las tareas que se les encomiendan y deben rendir cuentas a sus superiores del desempeño satisfactorio de tal trabajo.



BARRERAS PARA LA DELEGACIÓN.

Existen ocasiones en que los gerentes son reacios a delegar autoridad. Los gerentes con frecuencia, esgrimen una serie de pretextos para no delegar. “ Puedo hacerlo mejor yo mismo”, “mis empleados no tienen la capacidad suficiente” “me toma demasiado tiempo explicar lo que quiero que hagan”.

El verdadero motivo puede ser simplemente que el gerente es demasiado desorganizado o inflexible para delegar trabajo en forma efectiva.

Así mismo existen factores de contingencia cuando la autoridad se delega:

- **Tamaño de la organización.** Cuanto más grande sea la organización mayor es el número de decisiones que deben tomarse. Dado que los altos gerentes tienen el tiempo limitado y pueden obtener sólo información limitada, a medida que la organización crece, ellos se vuelven más dependientes de los gerentes de nivel bajo para tomar decisiones. Por tanto, ellos recurren a una creciente delegación.
- **Importancia del deber o decisión.** Cuanto más importante sea un deber o decisión, expresado en términos de costo e impacto sobre el futuro de la organización, menor es la probabilidad de que se delegue.
- **Complejidad de la tarea.** Cuanto mayor sea la complejidad de la tarea a realizar, mayor es la dificultad de la alta gerencia para poseer información técnica actualizada y suficiente para tomar decisiones efectivas. A medida

que las tareas se vuelven más complejas, requieren mayor conocimiento especializado y las decisiones acerca de estas tareas deben delegarse a individuos que poseen la experiencia técnica necesaria.

- **Cultura organizacional.** Si la gerencia cree y confía en los subordinados, la cultura apoyará un mayor grado de delegación. Pero si la alta gerencia no tiene confianza en las habilidades de los gerentes de nivel bajo, la autoridad será delegada con reservas. En estos casos se puede encontrar sólo el menor monto de delegación.
- **Cualidades de los subordinados.** La delegación requiere subordinados con las técnicas, habilidades e información para aceptar la autoridad y actuar en forma consecuente, Si se carece de esto, la alta gerencia se rehusará a delegar autoridad.

Para que la delegación sea efectiva, se necesitan dos partes: un gerente dispuesto a delegar y un subordinado dispuesto a aceptar la responsabilidad operativa. Cualquiera de las partes puede ser un obstáculo para una delegación efectiva.

Obstáculos de la administración. La delegación es una de las actividades más difíciles para los administradores en la práctica. Dado que los administradores reconocen que son los responsables últimos de sus subordinados, muchos no están dispuestos a abrirse y permitir que otros cometan errores. Además algunos

tienen temor de que sus subordinados obtengan poder aprendiendo tareas particulares y volviéndose expertos en ellas. Otros, les gusta hacer trabajo detallado que sería mejor hecho por un subordinado. Finalmente, algunos igualan en forma ingenua a la delegación con la abdicación o creen que no hay controles selectivos para supervisar a los subordinados. Debe haber controles adecuados para proveer al administrador de retroalimentación sobre el desempeño de los subordinados. Sin tales controles, un administrador tendría una buena razón para evitar la delegación de autoridad.

Obstáculos por parte de los subordinados. Los subordinados pueden tener temor a asumir mayores responsabilidades. En algunos casos estos son reales. Carecen de la información y los recursos para cumplir las funciones delegadas con éxito. La administración puede tener un historial en la concesión de críticas verbales, evaluaciones de desempeño negativas o aun avisos de despido para quienes cometen errores. En tal caso los subordinados quieren evitar los riesgos correspondientes a las responsabilidades. Un obstáculo puede ser la carencia de recompensa por aceptar una responsabilidad extra. Sin incentivos positivos para los subordinados, los esfuerzos de delegación de responsabilidad tienen una alta probabilidad de fallar.

Estos obstáculos no son insuperables, los siguientes conceptos deberán reducir en forma significativa las barreras para una delegación efectiva:

- **Cultura organizacional positiva.** La alta gerencia debe crear una cultura que apoye la confianza y la aceptación de riesgos. Cuando se delega autoridad se cometerán errores. Los administradores no se deberán sentir amenazados por los errores que cometen sus subordinados. La cultura debe estimular a los administradores para que permitan a sus subordinados aprender a través de sus errores. Así mismo los subordinados si estarán más deseosos de aceptar y buscar responsabilidades, si creen que él hacerlo no los hará más vulnerables a medidas punitivas.
- **Claridad de la comunicación.** El subordinado necesita saber qué responsabilidad está asumiendo. Cuando los administradores asignan deberes, deben asegurarse de que los subordinados entienden el rango de autoridad delegada y el nivel de desempeño esperado. Los administradores y subordinados están ocupados y alcanzar una comunicación clara toma tiempo, pero debe dar por resultado una delegación más exitosa.
- **Igualar la autoridad y responsabilidad.** Para que la delegación sea efectiva, se le debe dar suficiente autoridad al subordinado para cumplir con los deberes por los que ha asumido la responsabilidad. La falta de equidad causa problemas. Si la autoridad es demasiado grande, los administradores no deben esperar hasta oír quejas. No es probable que los subordinados se quejen de tener demasiada autoridad, los subordinados se preocuparán cuando la autoridad sea menos que la responsabilidad. Cuando esto

ocurre, se necesita aumentar la autoridad o reducir las expectativas de desempeño.

- **Recompensar la aceptación de responsabilidad.** La aceptación de autoridad aumenta significativamente si el subordinado recibe un incremento de recompensas que corresponda al aumento de responsabilidad. Esto puede reflejarse en un mayor pago, pero no necesita limitarse a dinero., Las promociones, las asignaciones de trabajo que representen un reto mayor, condiciones de trabajo más atractivas, el elogio o quizá un título más prestigioso pueden ser incentivos para tomar mayor responsabilidad.
- **Establecer controles adecuados.** Si se proporciona a los administradores controles adecuado, se reducirá su preocupación por que los subordinados se desempeñen en forma adecuada. Los controles les darán retroalimentación sobre qué tan bien el subordinado se desempeña.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO

4.1 ANTECEDENTES

El Centro Comercial "La Plaza Oriente" se encuentra ubicado en Av. Ing. Eduardo Molina No. 1623, Col. El Coyol, Delegación Gustavo A. Madero, iniciando operaciones en el año 1995 contando desde su inicio con 8 tiendas subanclas, 125 locales comerciales, 4 tiendas free standing destinadas a restaurantes y 8 kioskos.

Está basada bajo un régimen condominal, la cual establece la instalación de una administración, que se encargue de vigilar que se lleve a cabo el reglamento interno, así como la administración general del mismo.

Desde esa fecha su estructura se ha formado de la siguiente manera: un comité permanente (Representantes de los condóminos) quienes se encargan de tomar decisiones de toda índole, así mismo cuenta con servicios subcontratados en todas sus áreas (departamento jurídico, contable, mantenimiento, seguridad y finalmente limpieza), a excepción del personal administrativo que está contratado de manera directa con la organización.

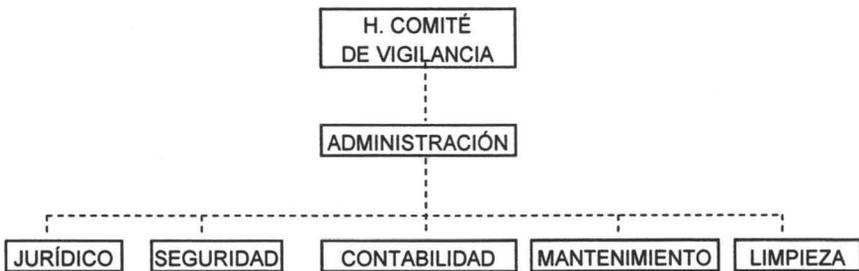
Estos departamentos sub-contratados cuentan únicamente con una autoridad de staff, esto es que ofrecen servicios y asesoría administrativa.

Estos departamentos ofrecen al administrador toda una serie de ayudas y asesorías de acuerdo al área correspondiente, así mismo cuentan con responsabilidades. Se reportan directamente al administrador y al comité de vigilancia, ayudándolo en lo que necesite.

Dicha estructura no ha permitido definir al 100% las funciones específicas para cada departamento, incluyendo a la administración, ya que no hay un proceso de delegación de funciones a cada departamento y esto mismo hace que haya duplicidad de funciones. De igual forma, existe una gran falta de comunicación entre los departamentos y no se cuenta con el personal idóneo para cada puesto de trabajo, al no contar con un departamento de recursos humanos que designa a cada persona según su perfil el trabajo que mejor pudiese desempeñar.

ESTRUCTURA ACTUAL DEL CENTRO COMERCIAL

LA PLAZA ORIENTE.



FUNCIONES DE CADA DEPARTAMENTO:

H. COMITÉ DE VIGILANCIA:

- Realizar juntas mensuales con el Administrador General para verificar cada uno de los departamentos en cuestión trabajo y verificar la calidad del mismo
- Verificar el análisis financiero mensual.
- Dar visto bueno sobre los trabajos o proyectos por realizar.
- Aprobar el presupuesto para eventos especiales.
- Autorizar pagos a proveedores.
- Programar juntas de asamblea general de condóminos para informar los proyectos ya actividades llevadas a cabo dentro del centro comercial.
- Este comité será cambiado anualmente en junta de Asamblea general de Condóminos ò en su caso cuando la mayoría de los condóminos lo decidan.

ADMINISTRACIÓN:

- Se encarga de recaudar las cuotas de mantenimiento mensual de cada uno de los locales.
- Cobranza de rentas por espacio de área común.
- Ingresos por concepto de estacionamiento.
- Facturación por cada uno de los conceptos anteriores.
- Capturación de facturación.
- Declaraciones provisionales ante SHCP mensuales, vía Internet.

- Realizar contratos por concepto de rentas de áreas comunes.
- Manejo de caja chica
- Manejo de cuentas por pagar (Serv. Subcontratados y Proveedores).
- Resolver conflictos entre los condóminos.
- Información de rentas de locales y áreas comunes.
- Realizar eventos para fechas especiales (10 de mayo, día del padre, 15 de septiembre, día de muertos, navidad, fin de año, aniversario), dentro de esto incluye la propaganda y publicidad.
- Supervisión de cada uno de los servicios sub-contratados.
- Análisis financiero mensual.
- Control de cuentas bancarias.
- Manejo de cartera vencida.
- Manejo de seguro contra robo de vehículos.

CONTABILIDAD:

- Realización de declaración mensual para SHCP, para enviarla al Departamento de administración.
- Tramites ante el IMSS
- Control contable por ingresos y egresos del centro comercial (pólizas de cheques y facturación)
- Tramites ante SHCP.

- Presentar informe contable mensual ante el Administrador y Comité de Vigilancia.

JURÍDICO:

- Manejo de condóminos morosos, estableciendo convenios de pago.
- Llevar a cabo demandas por invasiones de giros, condóminos morosos, etc.
- Realizar trámites administrativos ante las delegaciones correspondientes por diferentes conceptos (renovación de licencia única de construcción, y constancia de uso de suelo, alineamiento y número oficial, pago por derechos de espectacular, permiso por estacionamiento, etc.)
- Contratar personal interno (administración)., así como la elaboración de contratos de trabajo.
- Manejo de conflictos por concepto de predio, suministro de agua.
- Presentar informe jurídico mensual ante el Administrador y Comité de Vigilancia.

MANTENIMIENTO:

- Dar mantenimiento a las instalaciones de las áreas comunes del centro comercial.
- Mantenimiento preventivo y correctivo de subestación y estacionamiento, cisternas de agua y equipo contra incendio.

- Presentar informe de mantenimiento mensual ante el Administrador y Comité de Vigilancia.
- Mantenimiento de alumbrado.

SEGURIDAD:

- Cobro al cliente por estacionamiento.
- Recolección de efectivo en casetas de estacionamiento
- Depósitos en banco por dichos ingresos.
- Entrega de fichas de deposito y boletaje a la administración.
- Entregar a la administración parte de novedades diario.
- Vigilar todo el centro comercial y salvaguardar la integridad de los locatarios y clientes.
- Control de boletaje de estacionamiento
- Controles de acceso al centro comercial.
- Presentar informe del servicio de seguridad y novedades mensuales ante el Administrador y Comité de Vigilancia.

LIMPIEZA

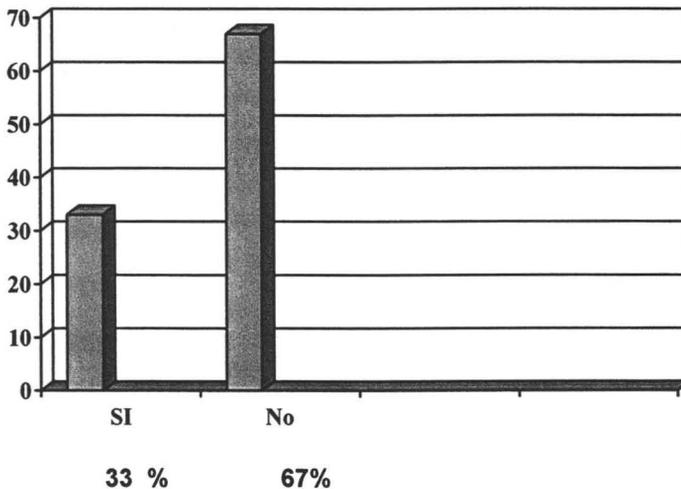
- Mantener todas las áreas del Centro Comercial limpias.
- Recolección de basura de cada local.
- Pulidos de pisos de todo la plaza oriente.
- Presentar informe de las actividades realizadas mensuales ante el Administrador y Comité de Vigilancia

4.2 INVESTIGACIÓN

Para poder analizar si la estructura actual y las funciones departamentales son benéficas para la organización o no, se realizó una serie de preguntas para establecer un diagnóstico interno en el Centro Comercial La Plaza Oriente, desprendiéndose los siguientes resultados:

1. ¿Conoce los objetivos de ésta organización?

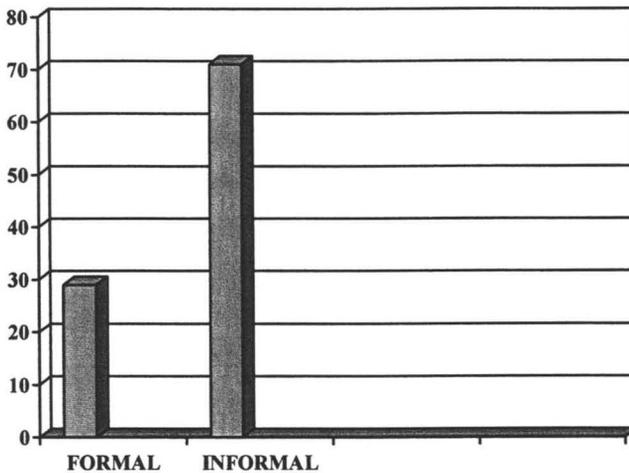
Sí _____ No _____



2. ¿Qué tipo de organización considera que cuenta la Plaza Oriente?

Formal _____

Informal _____



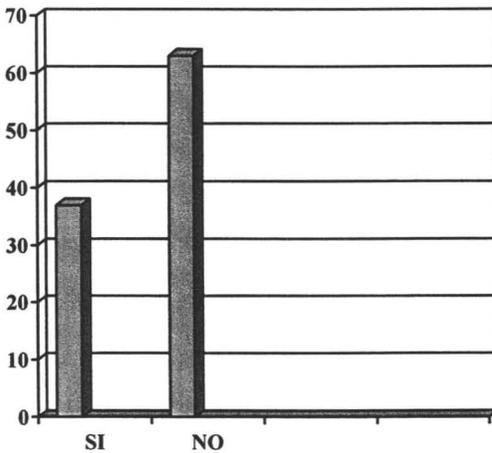
29 %

71 %

3. ¿Existe una adecuada división de trabajo entre todo el personal?

Sí _____

No _____



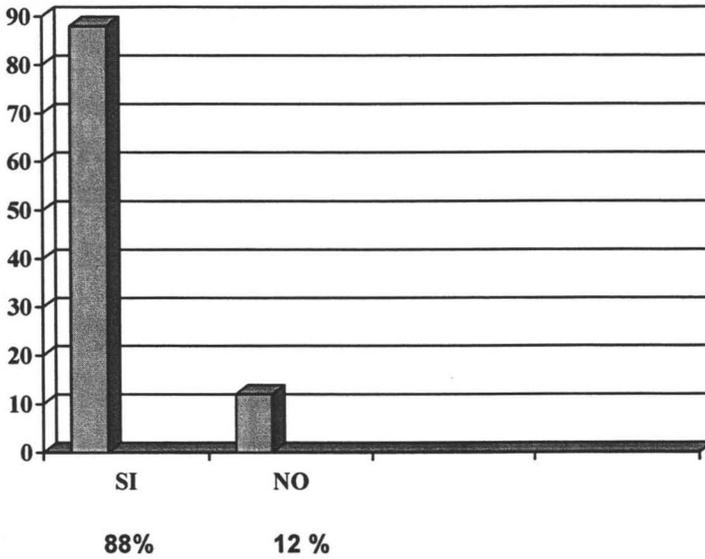
37 %

63 %

4. ¿ Le gustaría contar con departamentos funcionales (esto es departamentos contratados directamente por un departamento especializado para ello)?

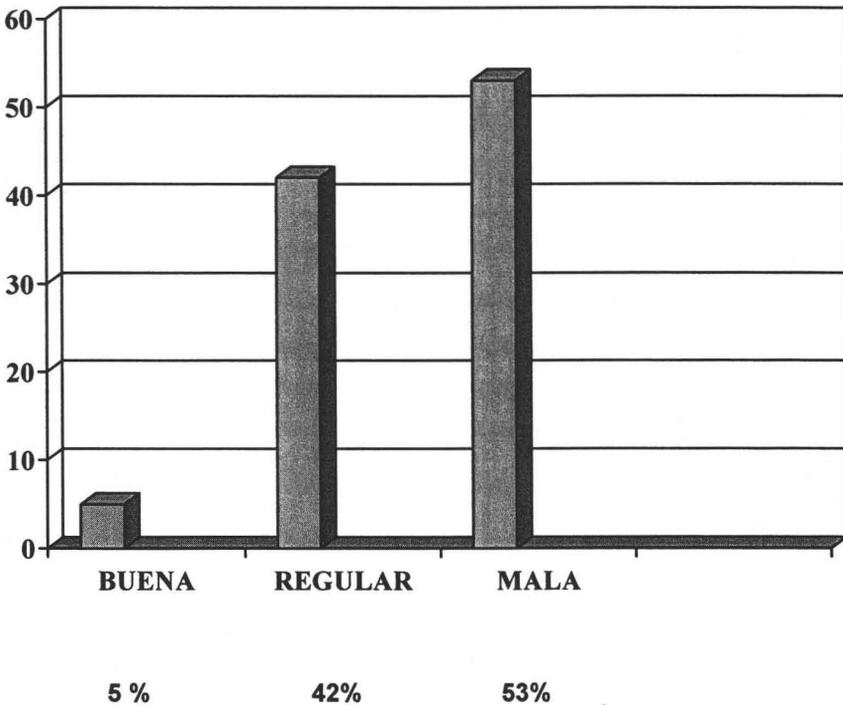
Sí _____

No _____



5. ¿ Cómo considera la autoridad a partir de la administración hacia el personal sub-contratado?

Buena _____ Regular _____ Mala _____

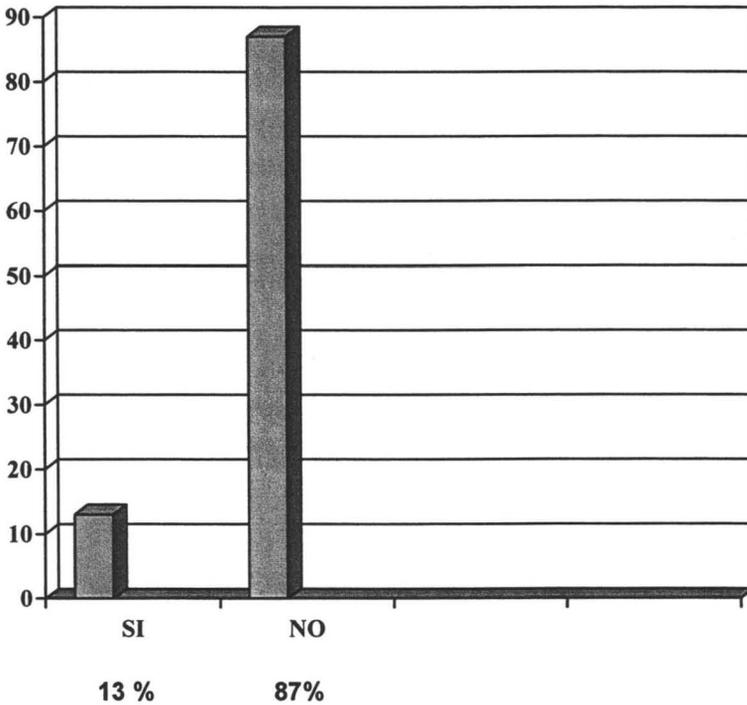


**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

6. ¿Existe una clara definición de cada una de las funciones del personal de administración?

Si _____

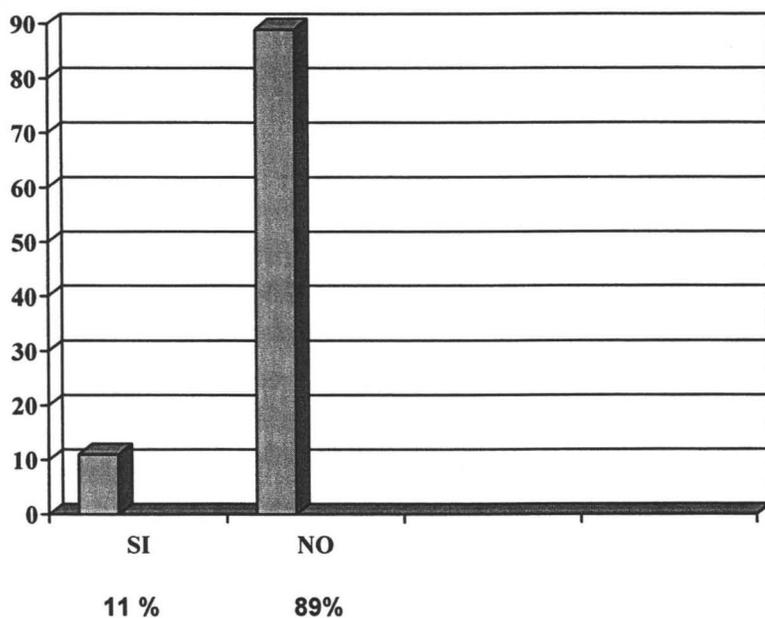
No _____



7. ¿Considera de igual manera que están definidas cada una de las funciones de los servicios sub-contratados?

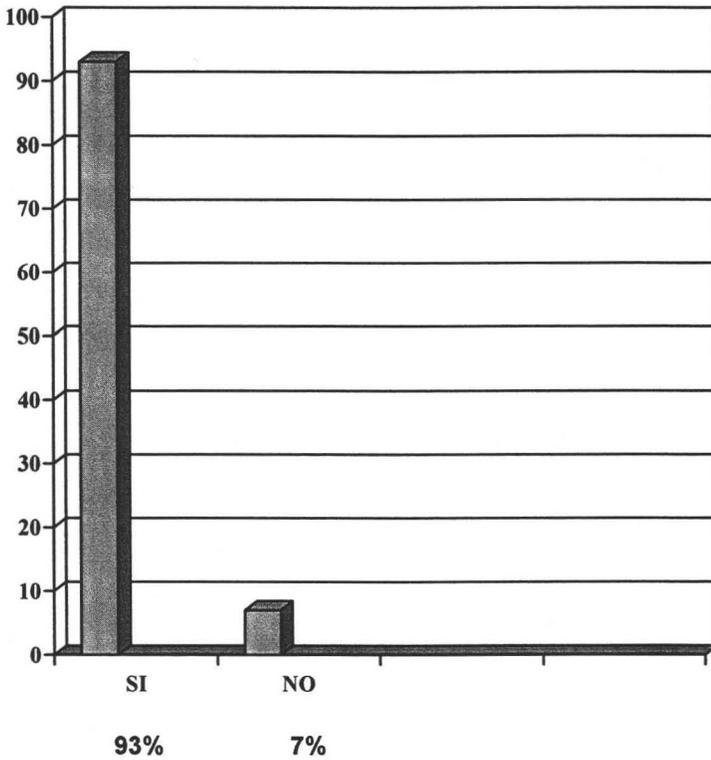
Si _____

No _____

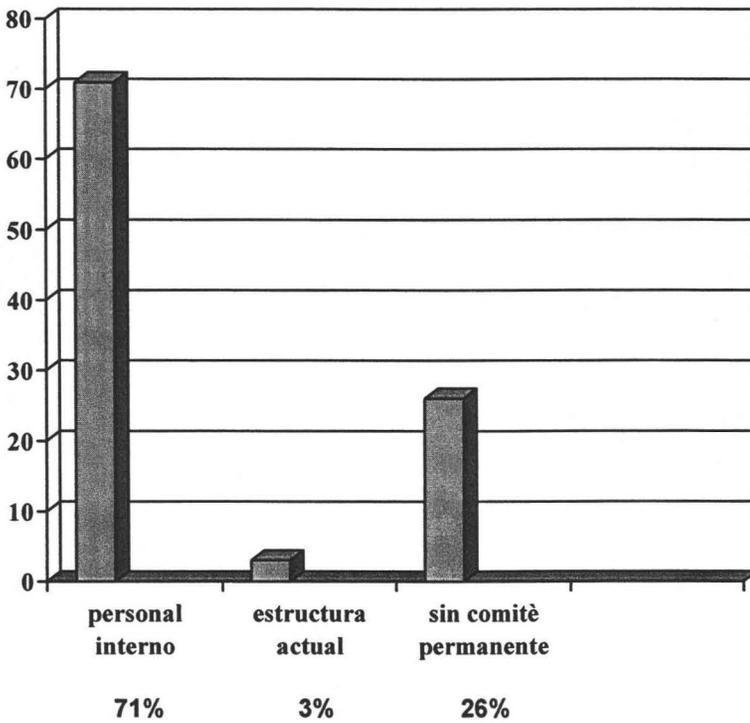


8. ¿Cree usted que se reducirían los gastos al no tener departamentos subcontratados, esto es que el personal sea contratado directamente ?

Si _____ No _____

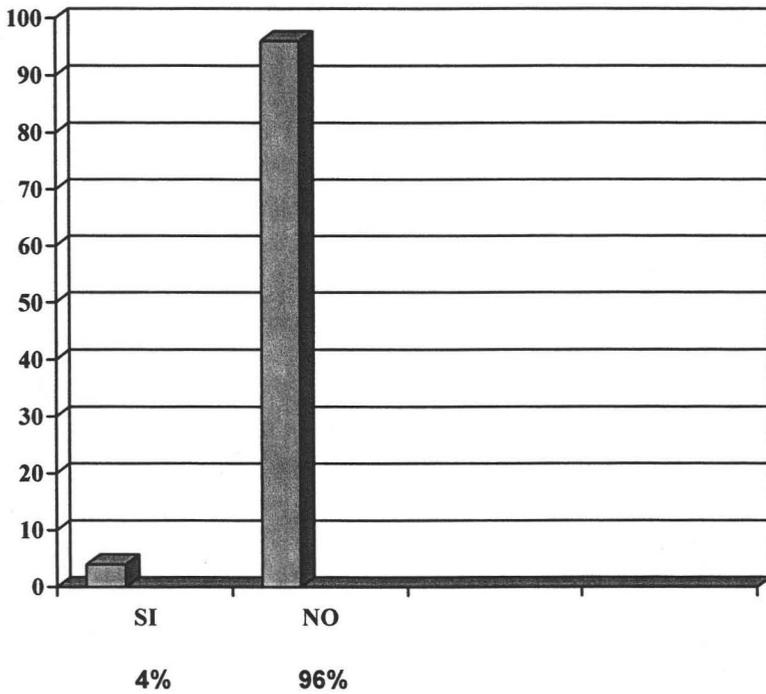


9. ¿Cómo piensa que debería estar estructurado el Centro Comercial?



10. ¿Ha sido benéfico para el Centro Comercial que el comité tome las decisiones para las actividades o proyectos que se llevan a cabo en el mismo?

Si _____ No _____



4.3 DIAGNÓSTICO

Como se podrá observar, las estadísticas nos indican que el 33% de los encuestados si conocen los objetivos de la organización y el 67% no los conoce, lo cual se refleja en los resultados, ya que si no se conocen los mismos, no existe una meta que alcanzar. Como segundo dato se concluye que el 71% considera que es una organización informal y el 29% que es formal, así como el 63% determina que no existe una adecuada división de trabajo y el 37% que sí. Al 88% le gustaría contar con departamentos funcionales contratados directamente por el Centro Comercial y al 12% no le gustaría lo anterior. El 53% considera que existe una mala autoridad a partir de la administración hacia el personal sub-contratado, el 42% regular y el 5% mala. En relación a que si están bien definidas las funciones de los servicios sub-contratados, el 89% respondió negativamente y el 11% positivamente. En función a los costos, el 93% contestó que sí se reducirían al contratar personal interno y el 7% que no. En cuanto a cómo les gustaría que estuviera estructurado el Centro Comercial, al 71% le gustaría contar con personal interno, el 26% sin un comité permanente y el 3% con la estructura actual. Finalmente el 96% de los encuestados determinó que no ha sido benéfico que el Comité de Vigilancia tome las decisiones para las actividades y proyectos del mismo y el 4% considera que si ha sido benéfico.

Analizando lo anterior, se debe de tomar en cuenta que conforme ha pasado el tiempo no ha habido una reestructuración que se encargue de disminuir costos y que al mismo tiempo defina las funciones entre cada uno de sus integrantes, ya que el contar con servicios sub-contratados siempre va a limitar la autoridad, la comunicación, y las responsabilidades.

También refleja que no es una organización formal que se encargue de alcanzar los objetivos organizacionales, además de que no existe una adecuada división de trabajo entre cada uno de los elementos que la integran y a pesar de que la administración está contratada de manera directa, no tiene una autoridad formal hacia los distintos departamentos.

Así mismo existe una gran cartera vencida, ya que los condóminos se niegan a pagar las cuotas de mantenimiento mensuales a consecuencia de que no se les da un servicio eficiente por la falta de supervisión y autoridad por parte de la Administración hacia cada uno de los servicios sub-contratados, así como la falta de organización de eventos que permitan atraer la atención de los clientes, porque no hay una persona encargada para ello.

Los servicios sub-contratados no tienen una asignación de funciones que se encarguen de obtener un desarrollo dentro de la misma organización, ya que no se encuentran al 100% en el lugar de trabajo, únicamente se requieren cuando es cuestión de accesoria y apoyo a la administración, lo que repercute en el sentido de que los condóminos no pueden exigir directamente, salvo el comité de vigilancia.

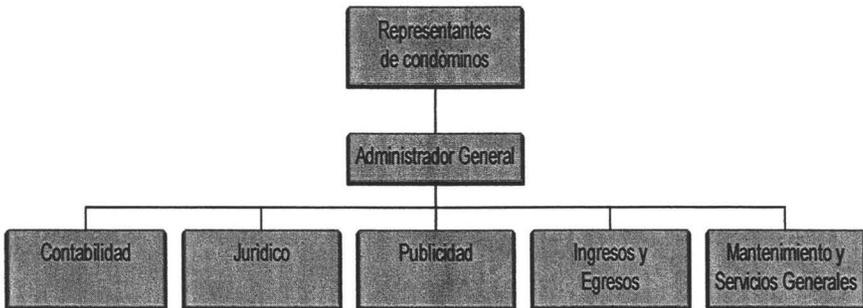
En lo que refiere al Comité de Vigilancia, éste se encuentra de manera permanente, es el que decide los proyectos a realizar y esto ha hecho que surjan conflictos entre los mismos condóminos, ya que específicamente el comité es el que toma las decisiones principales, muchas veces por beneficio propio, lo cual afecta, ya que el comité actual, lleva en el cargo mas de 4 años, sin que se remueva, reflejando su mal dirigencia en la falta de atención en cada uno de los departamentos internos y externos que se encuentran a cargo del Centro Comercial.

Todo ello ha llevado a establecer un diseño estructural de acuerdo a las necesidades de la Plaza Oriente, que permita llevar a cabo funciones específicas, teniendo como finalidad permitir alcanzar cada uno de los objetivos que se tengan establecidos.

4.4 PROPUESTA

De acuerdo a la investigación interna que se llevó a cabo en el Centro Comercial La Plaza Oriente y de donde se obtuvo un diagnóstico, a continuación se propone una estructura organizacional para el mismo:

1. Se establece una estructura funcional que permitirá definir las funciones del personal a cargo de cada departamento diseñado, quedando el organigrama de la siguiente manera



Esta estructura permitirá un mejor control administrativo y de comunicación entre cada una de las personas que lo conformen.

2. Las actividades departamentales que se llevaran a cabo entre cada uno de ellos es la siguiente:

REPRESENTANTES DE CONDÓMINOS:

- Vigilar que los recursos financieros sean aplicados de la manera correcta.
- Verificar que se lleven a cabo cada uno de los proyectos a realizarse con ayuda del administrador general.
- Establecer incrementos en cuotas de mantenimiento, ingresos por estacionamiento y rentas de áreas comunes.
- Resolver conflictos entre el administrador y los diferentes departamentos.

ADMINISTRADOR GENERAL:

- Verificar que cada departamento lleve a cabo sus funciones.
- Recibir quejas de condóminos y resolverlas.
- Verificar que los proyectos se lleven a cabo.
- Elaborar informes mensuales para los representantes y condóminos del centro comercial.
- Contratación del personal cargo.
- Recibir reportes de cada uno de los departamentos diseñados.
- Verificar que se cumpla con el reglamento interno.

- Hacer manuales para cada departamento

CONTABILIDAD:

- Realizar declaraciones mensuales y anuales de pago de impuestos vía Internet.
- Realizar nómina de todo el personal que labore.
- Realización de trámites ante el IMSS y SHCP.
- En conjunto con el departamento de ingresos y egresos verificar toda la facturación que se tenga en cuestión de pagos a proveedores y facturas que se expidan.
- Elaboración de informe contable mensual para el administrador de las actividades que se han llevado a cabo.

JURÍDICO.

- Manejo de cartera vencida de los condóminos
- Negociación con los condóminos morosos sobre los adeudos.
- Llevar a cabo las demandas pertinentes.
- Elaboración de contratos individuales de trabajo.
- Llevar trámites delegacionales.
- Elaboración de informe jurídico mensual para el administrador de las actividades que se han llevado a cabo.

PUBLICIDAD:

- Organizar eventos para fechas especiales (10 de mayo, día del padre, 14 de febrero, 15 de septiembre, 2 de noviembre, 24 y 31 de diciembre y aniversario del centro comercial).
- Organizar eventos para atraer clientes al centro comercial
- Elaboración de folletos para las zonas aledañas, con la finalidad de dar a conocer ofertas y servicios que ofrecen cada uno de los locatarios.
- Compras de adornos para fechas especiales.
- Elaboración de informe mensual para el administrador de las actividades que se han llevado a cabo.

INGRESOS Y EGRESOS:

- Facturación de ingresos por estacionamiento, rentas de áreas comunes y cuotas de mantenimiento.
- Manejo de caja chica.
- Compra de material para departamento de mantenimiento, boletos de estacionamiento, facturas, material de limpieza, etc.)
- Elaboración de cheques a proveedores.
- Control de cuentas bancarias.
- Trámites ante el banco.

- Elaboración de informe mensual para el administrador de los ingresos y egresos que se han hecho.

MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES:

- Mantenimiento preventivo y correctivo de plumas a estacionamiento.
- Mantenimiento preventivo y correctivo de sub-estación eléctrica.
- Mantenimiento a cada uno de los locales del centro comercial y áreas comunes.
- Mantenimiento a equipo contra incendio.
- Manejo de todo el personal de limpieza y pulido, verificando que todas las áreas comunes se encuentren en buen estado.
- Elaboración de informe mensual para el administrador de las actividades que se han llevado a cabo.

Con lo que respecta a la seguridad del Centro Comercial, se propone la contratación de 8 elementos de la Policía Auxiliar del D.F., ya que es personal altamente capacitado y armado, los cuales tienen la experiencia para cualquier contingencia que pudiese llegar a presentarse, Este personal sería supervisado directamente por el administrador general.

3. Esta estructura propuesta tendrá una autoridad lineal, ya que los gerentes de cada departamento tienen la responsabilidad de alcanzar cada uno de los objetivos que se tengan establecidos. La autoridad de línea está representada por la cadena normal de mando, es decir, comenzando por el Consejo de Administración y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles de la jerarquía, hasta el punto donde se efectúan las actividades básicas de la organización.
4. El propósito primordial de esta propuesta es cancelar los departamentos subcontratados logrando con ello una disminución de costos, demostrándolo en el siguiente cuadro comparativo, de acuerdo a la estructura actual y la propuesta que se presenta:

Gasto actual de todos los departamentos del Centro Comercial La Plaza Oriente (anuales)	
Administración (4 elem. Y Administrador)	\$ 408,000.00
Serv. Contables (1 C.P.)	\$ 81,889.50
Serv. Jurídico (1 abogado)	\$ 81,889.50
Serv. Mantenimiento (1 técnico y 4 elem.)	\$ 275,880.00
Serv. Limpieza y pulido (14 elem.)	\$ 910,896.00
Serv. Seguridad privada (24 elem.)	\$ 1,944,240.00
Gasto anual	\$ 3,702,795.00

Gasto con estructura propuesta anual:		
Administración (1 LAE y 1 asistente)	\$	216,000.00
Contabilidad (1 C.P. y un asistente)	\$	177,600.00
Jurídico (1 Lic. Y 1 asistente)	\$	177,600.00
Publicidad (1 Mercadologo y 1 asistente)	\$	177,600.00
Ingresos y Egresos 1Gerente, 2 asistentes, 10 cajeros y 2 supervisores	\$	744,000.00
Mto. Y Serv. Generales (1 Ing. Y 4 auxiliares. P/mto. y 14 elementos limpieza. y pulido)	\$	643,200.00
Policía auxiliar (8 elementos)	\$	864,000.00
Gasto propuesto anual	\$	3,000,000.00

Analizando los costos anteriores, se ahorraría un promedio de \$702,795 anuales, los cuales para algunos resultaría una cantidad mínima, pero viéndolo desde el punto de vista administrativo y operativo, reflejaría un gran desarrollo organizacional, ya que todo el personal sería interno, lo cual facilitaría la comunicación entre cada uno de los departamentos diseñados, propiciando un gran control en cuestión de personal, costos y administrativo.

Así mismo, permitiría tener en buenas condiciones a todos y cada uno de los locatarios, al contar con un servicio directo y no sub-contratado, que muchas veces no cuenta con el perfil adecuado al cargo asignado, reflejándolo en las inconformidades de los condóminos, quienes se llegan a convertir en condóminos morosos por la causa anterior

La estructura propuesta sería un gran motivo para pagar las cuotas de mantenimiento mensuales, incrementando los ingresos por concepto de cuotas de mantenimiento, teniendo un propio departamento de publicidad que se encargue de realizar eventos para atraer al público en general, esto significa una gran designación de funciones específicas, incluyendo la motivación a todo el personal a cargo, lo que a la fecha no existe.

RECOMENDACIONES

Todos los cambios que se lleguen a originar dentro de una organización son difíciles de realizar, por eso se recomienda que para que se pueda llevar a cabo lo propuesto en esta tesis de manera rápida y eficiente, se sigan los siguientes pasos:

1. Que se realice de manera urgente una junta de Asamblea General de Condóminos, a efecto de plantearles los cambios estructurales que se llevarán a cabo dentro del Centro Comercial La Plaza Oriente para crear departamentos internos, presentando los beneficios a futuro que se pueden obtener, tanto administrativos y operativos, como en el ámbito financiero, así mismo tomar en cuenta cada una de las opiniones.
2. Analizar si existe dentro del personal actual gente capacitada para integrarse a cada uno de los distintos departamentos diseñados y si es así utilizar éstas personas para los puestos en lugar de contratarlas ya que muchas veces es más económico capacitar que contratar, porque el contar con gente con antigüedad, aunque sea dentro de los servicios sub-contratados, se tiene una mayor lealtad que no es muy fácil de obtener y que representa grandes beneficios para la empresa, además de verificar si cuenta con el perfil idóneo

para la empresa, esto lo hará el jurídico como actualmente lo lleva a cabo, Si no se cuenta con este personal, se contratará y capacitará al personal. Esta etapa de contratación se recomienda que no sea mayor a tres meses, es decir, en tres meses ya debe estar el personal necesario para cada una de las áreas.

3. Antes de seleccionar al personal, se recomienda realizar una junta con todo el personal (interno y sub-contratados) que actualmente forman parte, para hacerles de su conocimiento de los cambios a realizar. Se deben tomar en cuenta sus opiniones y exponerles los problemas que actualmente tienen y los beneficios que tendrían con dicha estructura. Así mismo se debe verificar los términos de los contratos con cada uno de los servicios subcontratados para evitar futuros problemas con cada uno de ellos.
4. Es importante ver el desempeño de cada uno de los departamentos, el cual se puede medir en un lapso de 6 meses a 1 año. Para medir el desempeño se recomienda observar si se cumplió con los objetivos establecidos como: una disminución en sus gastos, mayor comunicación entre cada uno de los departamentos, una autoridad formal entre la alta gerencia hasta los subordinados.

Se recomienda en ese lapso realizar una segunda encuesta para comparar los resultados anteriores y constatar si hubo mejoras en los problemas detectados.

El tomar en cuenta al personal actual ayudará a que cada departamento sea visto como una ayuda que a futuro traerá grandes beneficios, y no como una competencia.

Finalmente se recomienda que toda estructura por muy pequeña que sea, tiene que irse estructurando en función de cada una de sus necesidades que tenga, ya que si no se hace, a largo plazo llega a ser obsoleta, presentándose una gran cantidad de problemas que afectan a la organización.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado la investigación interna y externa del Centro Comercial La Plaza Oriente, se pudo observar que los principales problemas que presenta esta organización son la falta de comunicación entre cada uno de los departamentos, en virtud de que son departamentos sub-contratados, lo que repercute en la ausencia de autoridad entre la alta gerencia y principalmente en sus costos.

Se concluyó que una manera de resolver los problemas es estableciendo una estructura funcional que permita alcanzar cada uno de los objetivos, eliminando los servicios sub-contratados, integrando personal interno e idóneo a cada uno de los departamentos diseñados y que al mismo tiempo se ejerza una autoridad formal desde la alta gerencia hasta los niveles inferiores.

Por otro lado se determina la propuesta de las funciones de cada uno de los departamentos propuestos, a fin de asignar responsabilidades, que actualmente nadie está cubriendo de una manera específica y que está ocasionando los problemas antes mencionados.

La importancia de esta tesis radica en demostrar que la existencia de departamentos funcionales internos es una necesidad no sólo para la organización

en sí, sino para las empresas que pudiesen tener los problemas y que esta propuesta ayudará a resolverlos.

Esto permite al organismo a mantenerse a la vanguardia para mantener una posición de liderazgo en el mercado donde cada día se vuelve mas competitivo.

Debido a la dinámica propia de las organizaciones y su entorno, es necesario adecuarla y actualizarla, considerando que en el mundo actual, la única constante es el cambio.

BIBLIOGRAFÍA

- ◆ Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Editorial Mc. Graw Hill, Santa Fe de Bogotá, 1994.

- ◆ Chiavenato, Idalberto. Administración, teoría, proceso y práctica. Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá, 2002.

- ◆ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. 2ª. Edición. Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá, 2000.

- ◆ Fernández Arena, José Antonio. El proceso administrativo. Editorial Diana. México, 1996.

- ◆ Hall, Richard H. Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. Editorial Prentice Hall, México, 2000.

- ◆ Memoria descriptiva del Centro Comercial La Plaza Oriente, México, 1983.

- ◆ Otaduy, José. Diseño Organizacional. Editorial Adisson Wesley Longman de México S. A. de C. V. México, 1999.

- ◆ Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna, Editorial Limusa, México, 1992.

- ◆ Stephen P., Robbins. Administración, teoría y práctica. Editorial Prentice Hall México 1989.
- ◆ Stephen P., Robbins. La administración en el mundo de hoy. Editorial Pearson Educación, México, 1990.
- ◆ Stoner; James A. Administración, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.
- ◆ Terry, George R. Principios de administración. Editorial Continental, México 1985.