



CAMPUS COATZACOALCOS

UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“LA REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA:
ESTRATEGIA BÁSICA PARA EL DESARROLLO DE LA
EMPRESA TELECOLOR DEL GOLFO S. DE. R.L. DE
C.V. DE MINATITLÁN, VERACRUZ.”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

GABRIELA ALEJANDRA GRACIA GARCÍA.

DIRECTOR DE TESIS:

REVISOR DE TESIS:

L.A.E. Violeta Infanzón Vázquez Mtra. Ma. Del Rosario López de los Santos

Coatzacoalcos, Ver.

2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

A mis padres Francisco y Elma,

Quienes me dieron la vida sin esperar nada a cambio, quienes me han heredado el regalo más valioso que puede dársele a un hijo: amor, comprensión, apoyo y estudio. Gracias por no dejarme sola nunca, sin ustedes jamás habría llegado tan lejos. ¡Los amo!

A mi hermana Lupita,

Gracias por estar conmigo en mis buenos y malos ratos. Por darme siempre ánimos y por tu amor, alegría y apoyo incondicional. Te quiero mucho!

A mi director de tesis, L.A.E. Violeta Infanzón Vázquez,

Gracias por su valiosa asesoría, su gran paciencia, apoyo y confianza en mí, por motivarme a seguir adelante en los momentos más difíciles.

A mi revisor de tesis, Mtra. Rosario López de los Santos,

Por su gran orientación, apoyo y tiempo que me brindó para la realización de este proyecto. Gracias por compartir sus conocimientos conmigo.

A dios,

Por brindarme una vida llena de amor, alegrías y aprendizajes, y por haberme permitido concluir mis estudios profesionales.

ÍNDICE

Introducción.....	2
Capítulo I: Metodología de la investigación.....	5
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2 Justificación.....	8
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivo general	9
1.3.2 Objetivos específicos	9
1.4 Hipótesis	10
1.4.1 Hipótesis de trabajo.....	10
1.4.2 Hipótesis nula.....	10
1.5 Variables	10
1.5.1 Variable independiente.....	10
1.5.2 Variable dependiente	11
1.6 Definición de variables	11
1.6.1 Definición conceptual y real	11
1.7 Tipo de estudio.....	11
1.8 Diseño	12
1.9 Población y muestra.....	12
1.10 Instrumento de medición	13
1.11 Recopilación de datos	14
1.12 Proceso	15
1.13 Procedimiento	15
1.14 Análisis de datos	17
1.15 Importancia del estudio	17
1.16 Limitaciones del estudio	18

2.4.2 Misión.....	97
2.4.3 Visión	97
2.4.4 Objetivo	97
2.4.5 Políticas.....	97
2.4.6 Valores	97
2.4.7 Estructura organizacional.....	97
2.4.8 Organigrama general	100
2.4.9 Problematicas administrativas de la empresa	100
Capítulo III: Resultados.....	102
3.1 Procesamiento y análisis estadístico de los datos	103
3.2 Interpretación de datos	117
3.3 Propuesta de reorganización administrativa	121
Capítulo IV: Conclusiones.....	128
4.1 Conclusión	129
4.2 Sugerencias	131
Anexos	133
Bibliografía	141

ÍNDICE DE TABLAS

2.1	Simbología ASME	48
2.2	Simbología ANSI	49
2.3	Análisis funcional	60
2.4	Análisis estructural.....	61
2.5	Matriz foda.....	63
3.1	Matriz foda de la empresa Telecolor del Golfo, S. de R.L. de C.V.....	123

ÍNDICE DE FIGURAS

2.1 Proceso de organización.....	28
2.2 Organización lineal o militar.....	35
2.3 Organización funcional o de Taylor.....	36
2.4 Organización líneo - funcional.....	37
2.5 Organización staff.....	38
2.6 Organización por comités.....	39
2.7 Organización matricial.....	40
2.8 Organigrama vertical.....	42
2.9 Organigrama horizontal.....	42
2.10 Organigrama circular.....	43
2.11 Organigrama mixto.....	43
2.12 Proceso de reorganización.....	57
2.13 Proceso de cambio.....	78
2.14 Organigrama general de la empresa Telecolor del Golfo S. de R.L. de C.V.....	100
3.1 Conocimiento sobre la misión y visión de la empresa.....	104
3.2 Conocimiento de los objetivos y políticas de la empresa.....	105
3.3 Noción sobre el manual organizacional que opera en la empresa.....	106
3.4 Reconocimiento de ubicación dentro del organigrama.....	107
3.5 Duplicidad de funciones.....	108
3.6 Retroalimentación laboral de parte de los superiores.....	108
3.7 Insatisfacción por la distribución laboral.....	109
3.8 Duplicidad de mando.....	110
3.9 Coordinación y comunicación entre los departamentos.....	111

3.10 Capacitación en la empresa.....	112
3.11 Evaluaciones de desempeño	113
3.12 Estabilidad organizacional afectada por factores externos	113
3.13 Conocimiento acerca de la reorganización administrativa	114
3.14 Beneficios que se obtendrían con una reorganización administrativa.....	116
3.15 Implementación de una reorganización administrativa	116
3.16 Aceptación y cooperación con el cambio y desarrollo organizacional.....	117
3.17 Propuesta de la nueva estructura organizacional.....	125

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Las empresas que se encuentran en constante crecimiento presentan periodos de inestabilidad organizacional debido a la influencia que tiene sobre ellas el ambiente externo e interno que las rodean. Problemática que hace necesario crear una constante alerta, que emita un análisis oportuno de la situación que se desarrolla dentro de éstas.

En este sentido, la empresa Telecolor del Golfo S. de R.L de C.V., dedicada a la comercialización de muebles y línea blanca para el hogar, no ha quedado exenta de manifestar altibajos organizacionales, ya que en el último año se han expuesto diversos problemas y dificultades administrativas que requieren solución inmediata, dichas fallas originadas por la mala comunicación, coordinación y organización, son síntomas claros de que la estructura organizacional que prevalece en la empresa ha dejado de dar los mismos resultados, y se ha convertido en una estructura ineficiente.

De tal manera, que para poder afrontar esta problemática es necesario implementar una estrategia que favorezca el desarrollo de la empresa Telecolor del Golfo, en este sentido, se considera a la reorganización administrativa como

un proceso de reestructuración que podría mejorar las condiciones en las que se encuentra actualmente la empresa.

Hace tan solo unos años, la implementación de una reorganización administrativa en una empresa era considerada por muchos empresarios como una necesidad insólita, ya que se relacionaba con el quiebre inevitable de la empresa, al no conocer sobre los beneficios que esta proporcionaba. Por ello, es necesario que en la actualidad todas las empresas conozcan que el proceso de reorganización es una estrategia que permite alcanzar nuevos objetivos, y formar estructuras más eficientes, flexibles y sumamente competitivas.

Al recurrir al proceso de reorganización como una medida estratégica, hay que tener en mente que éste no tiene que ser motivo de preocupación, sino por el contrario debe considerarse como una oportunidad de conocer las fallas y anomalías que se desarrollan en las empresas.

En este sentido, la presente tesis busca conocer la importancia que tiene el proceso de reorganización administrativa en la empresa Telecolor de Golfo S. de R.L de C.V. de la ciudad de Minatitlán, Veracruz., como estrategia básica de desarrollo.

Con la finalidad de que la investigación fuera más profunda y efectiva, ésta tesis se compone de cuatro capítulos, los cuales a continuación se describen de manera breve.

En el primer capítulo de esta investigación, se presenta el problema a tratar y se menciona el motivo principal por el cual se desea realizar dicho estudio, así mismo se citan los objetivos a los cuales se pretende llegar, y se muestra el proceso que se llevó a cabo para recabar la información necesaria para la realización de éste. De igual manera, se muestran las limitaciones que se presentaron durante su ejecución.

Dentro del capítulo II, se hace mención a la parte teórica de la investigación, en la cual se conceptualizan los términos fundamentales que integran y determinan la necesidad de un proceso de reorganización administrativa en la empresa Telecolor del Golfo. De la misma forma, se muestra la estructura organizacional que prevalece en la empresa.

En el capítulo III, se estudian y analizan los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los miembros que conforman la empresa Telecolor del Golfo S. de R.L de C.V. de Minatitlán, Veracruz, permitiendo con esto, el poder visualizar los datos recolectados de manera detallada y estadística, igualmente se da a conocer la información que se obtuvo gracias a la entrevista que se realizó al gerente general de la empresa, posteriormente se propone un proceso de reorganización administrativa dentro de la empresa Telecolor del Golfo.

Por último en el capítulo IV, se muestra la conclusión a la que se llegó, después de haber realizado el proceso de investigación dentro de la empresa Telecolor del Golfo, y se plantea como sugerencia la implementación de un proceso de reorganización administrativa como estrategia básica para el desarrollo de la organización. Sin embargo la implementación de dicho proceso queda en consideración de los altos mandos de la organización.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad la gran mayoría de las empresas atraviesan múltiples circunstancias que desencadenan una inevitable crisis e inestabilidad organizacional en su desarrollo y estructura, estos conflictos generalmente son originados y ocasionados por los continuos cambios que ocurren dentro del medio ambiente interno y externo que las rodea, es decir la importancia del impacto de dichos factores, es tal que aquellos sucesos que proporcionen resultados negativos podrían redireccionar el camino de la organización. Implicando con ello, el nacimiento de diversas fallas administrativas entre las que comúnmente se destacan la dualidad de mando, la falta de delegación de autoridad y responsabilidad, la baja productividad, el crecimiento no programado, la falta de líderes, la escasa comunicación, información y coordinación entre el personal, así como la inexistencia de metas, estrategias, o una falta de estructura organizacional acorde a los objetivos planeados.

En este sentido, la empresa Telecolor del Golfo S. de R.L de C. V., no queda exenta de sufrir los estragos de los cambios internos y externos de su entorno, y es así como en el último año ha presentado la mayoría de las fallas administrativas mencionadas con antelación, por lo que, los directivos de la empresa han decidido realizar un análisis y estudio detallado de las actividades y funciones que se ejecutan dentro de la organización, con el fin de poder observar y detectar, si la estructura organizacional que prevalece en la actualidad, dejó de otorgar los mismos resultados eficientes que proporcionaba en un principio.

El crecimiento acelerado que existe en la competitividad del sector comercial mueblero en la ciudad de Minatitlán, representa uno de los principales factores por el que la empresa Telecolor del Golfo S. de R.L. de C.V debe realizar una constante actualización, que implique absorber información derivada de los cambios que se desarrollan en su entorno, con la finalidad de mantener una estabilidad empresarial y así mismo permanecer en la preferencia de los clientes.

Aunado a lo anterior, cabe mencionar que la implementación de un proceso de reorganización administrativa puede ser considerado como una ventaja competitiva, el cual requiere para su correcto funcionamiento de una cultura de cambio flexible y adaptable a la organización, misma que sea capaz de enfrentar los nuevos retos que se presenten de manera exitosa, y en la que se abarque una estrategia de desarrollo que implique construir una gestión de cambio, en la que todo el personal de la empresa acepte, incorpore y ejecute dicha práctica. Llevando a cabo lo anterior se pretende disminuir considerablemente o anular por completo las deficiencias que presenta la empresa Telecolor del Golfo.

No obstante, para emprender un proceso de reorganización como primer punto se debe de analizar y evaluar detenidamente la situación actual de la empresa, para que la implementación de dicho proceso sea la adecuada, ya que como se sabe la estructura administrativa es el cimiento principal del

funcionamiento de la empresa y su modificación podría reflejar cambios positivos o en su caso negativos para la organización.

Por lo anterior, esta investigación lleva a plantear la siguiente pregunta: ¿La reorganización administrativa es una estrategia básica para el desarrollo de la empresa Telecolor del Golfo S. de R.L. de C. V. de Minatitlán, Veracruz?

1.2 Justificación

Los factores internos como son los problemas y fallas administrativas, los conflictos de intereses, la falta de comunicación e información, la mala práctica de empleados y ejecutivos, al igual que los factores externos que rodean a la organización tales como la competencia, los avances tecnológicos y las innumerables situaciones sociales y económicas que se han presentado en el país, y específicamente en la localidad, han ocasionado que la estructura organizacional que prevalece actualmente en la empresa Telecolor del Golfo S. de R. L de C. V se torne un tanto obsoleta e ineficiente en la administración y en el desempeño laboral.

Por este motivo, el presente estudio se llevó a cabo para poder observar, identificar y analizar a fondo las fallas anteriormente mencionadas, con el propósito fundamental de eliminarlas, a través de la aplicación de una estrategia básica de desarrollo, proponiendo para ello, una reorganización administrativa.

Como es sabido el éxito no llega solo, ni depende de una persona, es decir, que en ocasiones ni al implementar una reorganización en las empresas, se logra el objetivo; esto se convierte en un aspecto vulnerable a considerar, debido a la poca conciencia profesional de los empleados, así como, la ignorancia de una cultura de cambio. La falta de supervisión y el exceso de confianza entre los miembros de la empresa provocan que la implementación de un proceso de reorganización administrativa no asegure el éxito empresarial, ya que el correcto

funcionamiento de éste, quedará en juicio del personal y de los mandos que supervisan la ejecución de cada una de las actividades laborales.

Sin embargo, la intención de proponer una reorganización administrativa es dar a conocer la metodología mediante la cual, se pueden llegar a obtener resultados óptimos y satisfactorios que beneficien el desarrollo estructural de la empresa, y que le permita posicionarse como líder competitivo en su giro comercial.

Por lo tanto, la presente investigación permite a la empresa Telecolor del Golfo, obtener beneficios como es el conocer la situación que prevalece actualmente en ella, de tal modo que se analiza la organización de manera objetiva, observando y aceptando las deficiencias que puedan existir en su operación, de igual forma el estudio otorga resultados reales de los problemas de coordinación, comunicación y duplicidad de funciones que existen entre los empleados y que en ocasiones son desapercibidos por los altos mandos.

1.3 Objetivos

Los objetivos considerados en materia de la presente investigación son los siguientes.

1.3.1 Objetivo general

Proponer un proceso de reorganización administrativa como estrategia, para el desarrollo favorable en la estructura organizacional de la empresa Telecolor del Golfo S. de R.L. de C. V.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Investigar y analizar las principales fallas administrativas que se dan en la empresa Telecolor del Golfo S. de R.L. de C. V.

2. Identificar la estructura organizacional que prevalece actualmente en la empresa Telecolor del Golfo S. de R.L. de C. V.
3. Conocer y analizar las problemáticas que se presentan en la estructura organizacional de la empresa Telecolor del Golfo S. de R.L. de C. V.
4. Identificar y proponer el tipo de estructura organizacional que más favorece a la empresa de acuerdo a su situación actual, haciendo conciencia entre el personal sobre la necesidad del aprovechamiento de la misma, y que redunde en un ambiente favorable para el desempeño de sus labores.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis de trabajo

“La reorganización administrativa es una estrategia básica para obtener un mejor desarrollo en la empresa Telecolor del Golfo S. de R.L. de C. V.”

1.4.2 Hipótesis nula

“Es inexistente que la reorganización administrativa sea una estrategia básica, con la cual se alcance un mejor desarrollo en la empresa Telecolor del Golfo S. de R.L. de C. V.”

1.5 Variables

En concordancia con el establecimiento de la hipótesis de trabajo se deducen las siguientes variables para la presente investigación.

1.5.1 Variable independiente

Reorganización administrativa.

Estrategia básica.

1.5.2 Variable dependiente:

Mejor desarrollo de las empresas.

1.6 Definición de variables

1.6.1 Definición conceptual y real

Reorganización Administrativa: Es el proceso de revisión y ajuste dentro de una organización con el propósito fundamental de hacerla más funcional y productiva.

Estrategia básica: Es un programa general de acción que lleva consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica, y tiene el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Mejor desarrollo de las empresas: Capacidad de incrementar la productividad y eficiencia de una organización a través de un análisis completo de la empresa, de sus departamentos, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación y de formulación de los servicios, su infraestructura y sus recursos, tanto personales y financieros para hacer frente a las necesidades de los negocios de la empresa, tanto en el presente como en el futuro.

1.7 Tipo de estudio

Se realizó un estudio de tipo descriptivo, ya que la base teórica de este, define los pasos que con lleva un proceso de reorganización administrativa y explica los beneficios que trae consigo su implementación.

El estudio que se efectuó, también es considerado de carácter confirmatorio, debido a que en base a lo anterior se pretende confirmar o rechazar que la implementación de una reorganización administrativa es una estrategia que favorece de manera significativa el desarrollo de la empresa Telecolor del Golfo S. de R. L. de C. V. dedicada a la comercialización de muebles y línea blanca en la ciudad de Minatitlán, Veracruz.

1.8 Diseño

Teniendo en cuenta la naturaleza de la presente investigación, ésta fue de campo, ya que se realizó el análisis de la empresa Telecolor del Golfo S. de R.L de C.V., por lo tanto cabe mencionar que el investigador propone una estrategia básica para el desarrollo de la organización, mas no la implementa, quedando la ejecución de esta en manos del gerente general de la empresa.

1.9 Población y muestra

La población que se determinó para este estudio está conformada por todo el personal que labora actualmente en la empresa Telecolor del Golfo S. de R. L. de C. V, de la ciudad de Minatitlán, Veracruz., la cual está integrada por 27 empleados, un gerente general y 2 socios mayoritarios. Por lo tanto, debido al pequeño número de población se considera al universo como tal.

Para efecto de estudio es necesario mencionar la manera en que está constituida la estructura orgánica de la empresa Telecolor del Golfo S. de R.L de C.V.

Dentro de la organización existen una cajera y tres choferes que colaboran en conjunto con las 4 áreas existentes de la empresa. El número de empleados por cada departamento se menciona a continuación:

Puesto:	Número de empleados:
Gerente General	1
<ul style="list-style-type: none"> Departamento Administrativo 	
Jefe del departamento administrativo	1
Secretaria	1
Contador	1

Encargado de control interno	1
Encargado de sistema de facturación	1
Encargado de compras	1
Supervisor de entrega	1
Cajera	1
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Crédito 	
Jefe de crédito	1
Supervisor de crédito	1
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Ventas 	
Jefe de ventas	1
Supervisor de ventas	1
Vendedor	6
Chofer	3
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Cobranza 	
Jefe de cobranza	1
Cobrador	5

1.10 Instrumentos de medición

Al no poder contar con la información necesaria de un manual de organización que respalde la estructura organizacional que permanece en la empresa Telecolor del Golfo S. de R. L. de C. V, el estudio requirió de la realización de entrevistas al gerente general, para poder así, responder

cuestionamientos acerca de la organización que se emplea en ésta, logrando con ello, obtener una visión y un análisis más amplio de su situación actual.

Así mismo, como instrumento principal para recopilar información se diseñó un cuestionario especialmente para esta investigación, el cual se aplicó a todo el personal que labora en la empresa Telecolor del Golfo S. de R. L. de C. V, esto con el fin de poder determinar la importancia que posee una reorganización administrativa como estrategia de desarrollo en la empresa. Dichos cuestionarios estuvieron conformados por 16 preguntas de opciones múltiples, dicotómicas y abiertas. Ver anexo 1.

1.11 Recopilación de datos

En primera estancia se solicitó al gerente general de la empresa Telecolor del Golfo S. de R. L de C.V., información relevante acerca del funcionamiento organizacional de ésta, la cual fue proporcionada por él mismo, mediante la realización de diversas entrevistas, por lo que, la obtención de dicha información facilitó a esta investigación, el estudio y el análisis oportuno de la situación interna de los elementos y funciones que conforman a la organización.

Por último, se recopiló información a través de la aplicación de cuestionarios, a los 27 empleados de la empresa Telecolor del Golfo S. de R. L. de C. V, de Minatitlán, Veracruz.

Los horarios y días elegidos para su aplicación fueron seleccionados de manera conveniente por el gerente y por los empleados mismos, con el fin de que el personal se pudiera encontrar con la disponibilidad de tiempo deseado para contestar la encuesta de manera clara, sincera y concisa.

La visita se programó en un horario de 11:00 hrs. a 13:00 hrs., durante una semana.

1.12 Proceso

Con el propósito fundamental de comprobar la hipótesis planteada, se llevo a cabo el siguiente proceso:

1. Visita a la empresa Telecolor del Golfo S. de R. L. de C.V. de la ciudad de Minatitlán, Veracruz.
2. Solicitar información del funcionamiento y de la estructura organizacional que se implementa en dicha empresa.
3. Aplicación de encuestas y entrevistas a todo el personal que labora en la organización.
4. Identificación y análisis de las principales fallas y problemas administrativos de la estructura actual.
5. Diseñar una nueva estructura organizacional a través de un proceso de reorganización administrativa que actualice y proporcione un desarrollo estratégico en la estructura organizacional de la empresa.

1.13 Procedimiento

Se llevaron a cabo una serie de pasos para obtener acceso a la información.

1. Visita a la empresa Telecolor del Golfo S. de R. L. de C.V. de la ciudad de Minatitlán, Veracruz
 - Visitar al dueño y gerente general de la empresa Telecolor del Golfo S. de R.L de C.V. de la ciudad de Minatitlán, Veracruz., con previa cita.
 - Plantear el objetivo de la investigación a realizar y solicitar permiso para poder llevarla a cabo en la empresa.

- Solicitar autorización para poder acceder a la información requerida de la empresa y así mismo el permiso para aplicar cuestionarios y entrevistas a los miembros que la conforman.

- Fijar fechas y horario para la aplicación de las encuestas.

2. Solicitar información del funcionamiento y de la estructura organizacional que se implementa en dicha empresa.

- Se requirió de documentos existentes como los manuales administrativos que avalan la estructura organizacional que prevalece en la actualidad.

- Analizar la información solicitada de la organización.

3. Aplicación de encuestas y entrevistas a todo el personal que labora en la organización.

- Formulación de una serie de preguntas de interés.

- Selección de las preguntas adecuadas, según los datos que se deseen obtener.

- Elaboración y diseño del bosquejo del cuestionario a aplicar.

- Fotocopiar los cuestionarios.

- Aplicar los cuestionarios y realizar las entrevistas a los miembros de la empresa, con previa cita.

- Anotar las observaciones necesarias.

4. Identificación y análisis de las principales fallas y problemas administrativos de la estructura actual

- Revisión a detalle de las respuestas de los cuestionarios aplicados.

- Evaluación y concentración de la información mediante una representación gráfica de los datos obtenidos en los cuestionarios.
- Analizar y buscar una solución a los problemas reflejados en los resultados de las encuestas.

5. Diseñar una nueva estructura organizacional a través de un proceso de reorganización administrativa que actualice y proporcione un desarrollo estratégico en la estructura organizacional de la empresa.

- Formular un análisis FODA, que permita realizar un estudio estructural de la empresa.
- Evaluar el ambiente externo y los recursos de la organización.
- Realizar una serie de pensamientos estratégicos que permitan desarrollar una propuesta de mejora para el funcionamiento de la empresa.
- Plantear una estructura organizacional estratégica de acuerdo a la situación actual de la empresa.

1.14 Análisis de Datos

Una vez realizadas las encuestas, se observó, estudió y analizó la información obtenida por los datos y entrevistas proporcionadas por los miembros que conforman la empresa. Posteriormente, se procedió a tabular los resultados (ver anexo 2) con el fin de poder realizar las gráficas correspondientes, y visualizar de manera clara, analítica y concreta la situación actual de la empresa.

1.15 Importancia del estudio

Con el presente estudio se intenta evitar en su totalidad fallas y problemas administrativos que surgen en la organización, así mismo, trata de plantear un adecuado proceso de reorganización administrativa que proporcione una estrategia básica de desarrollo para la empresa, debido a que una reestructuración

adecuada a la organización permitirá fomentar una eficaz gestión de cambio encaminada hacia una estabilidad empresarial que acepta y afronta exitosamente los cambios actuales que se producen en su entorno.

1.16 Limitaciones del estudio

Durante la realización de un trabajo de investigación se pueden presentar diversos obstáculos que atrasen o compliquen el desarrollo de su proceso.

Dentro del presente estudio se encontraron como limitantes los permisos para poder acceder a la información solicitada, así como la restricción en la información proporcionada al ser considerada por dicha empresa como confidencial, sin embargo la mayor limitante se encontró al solicitar el manual de la organización de la empresa, ya que este se extravió durante la depuración de archivos, por lo que para analizar la estructura organizacional con la que opera la empresa, se tuvo que programar distintas visitas para poder entrevistar al gerente general, representando así una importante pérdida de tiempo para desarrollar la investigación. Así mismo, la poca disponibilidad del personal para contestar la encuesta, y la falta de información formal sobre la estructura de la organización, ajuntado con la incapacidad para juzgar la realidad organizacional que se presenta en la empresa, provocó como limitante la veracidad de la información proporcionada en las encuestas.

Sin embargo, para contrarrestar estas limitantes se trato de recolectar la mayor cantidad de información posible, entre los miembros que conforman la organización, teniendo que esperar a que se encontraran completamente disponibles, procurando que se contestaran las encuestas con la mayor tranquilidad y sinceridad posible. De igual manera, se solicitó información acerca de las funciones de puesto de cada uno de los empleados, logrando con esto, hilar la información para proponer un nuevo esquema de la estructura orgánica de la empresa Telecolor del Golfo.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Organización

La palabra organización proviene del griego *organón* y cuyo significado es instrumento. Con esta pequeña y simple definición etimológica, se puede apreciar a la organización como un instrumento que implica efectuar y coordinar una serie de actividades humanas que en conjunto actúen en unidad, al fin de obtener como resultado el logro de un propósito común.

La organización, mencionada como la segunda etapa básica del proceso administrativo por diversos autores especializados en la materia, se encuentra identificada dentro de la fase mecánica de este mismo proceso y responde a las siguientes preguntas realizadas por todo aquel que planea, visualiza o traza la creación de algún proyecto, ¿Cómo se hará?, ¿Quién lo ejecutará?, y ¿Cuándo se efectuará?, las respuestas a dichas cuestiones corresponden a la función principal de esta fase de la administración, es decir, por medio de ella se establecen una serie de elementos que consisten en distribuir, ordenar y designar las actividades y funciones a realizar, con el propósito fundamental de alcanzar los objetivos y metas que se establecieron dentro de la planeación.

Cabe recalcar que el proceso de organización no es creación de las sociedades modernas, si no que dicha práctica, ha sido comprendida desde las civilizaciones antiguas. Ejemplo de ello, son las sociedades primitivas, las cuales se organizaban y coordinaban en diferentes grupos de hombres y mujeres, para realizar sus actividades de supervivencia como la pesca, caza, recolección, entre otras. Realmente la organización se presenta en casi todas las tareas diarias, al grado de percibirse como un proceso cotidiano, que suele pasar desapercibido por la mayoría de las personas que lo implementa, en otras palabras, se puede decir que la acción de organizar es un proceso general permanente, que conlleva muchas relaciones simultaneas y entrelazadas para el logro de metas, sin embargo, reconocer el fenómeno organizacional dentro de las empresas es nuestro punto de partida para poder comprender el propósito de dicha investigación.

2.1.1 Conceptos

A lo largo del tiempo diversos autores reconocidos han interpretado y definido de acuerdo a su criterio y perspectiva personal a la organización, entre los que se destacan:

Agustín Reyes Ponce: “Se refiere la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías, y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.”¹

Terry define la organización afirmando que “es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tiene a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.²

¹ Reyes Ponce, Agustín, *Administración moderna*, editorial Limusa, México, 2004, p. 28.

² *Ibidem*, p. 276.

Koontz & O'Donnell mencionan: "Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos... y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa." ³

Enrique Benjamín Franklin: "Proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas." ⁴

Münch Galindo y García Martínez la definen como: "El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social." ⁵

En base a los conceptos mencionados con anterioridad, se puede observar 5 elementos básicos en la definición de organización, en los que los autores coinciden y que a continuación se describen a detalle.

1. Estructura: implica establecer un marco fundamental en el que se opere mediante la disposición y correlación de funciones, jerarquías y actividades para el logro de objetivos en un grupo social.
2. Sistematización: se debe coordinar las actividades y recursos de la empresa para facilitar así el trabajo y lograr un nivel de eficiencia.
3. Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: al organizar es necesario agrupar, dividir y asignar funciones que promuevan la especialización.

³ Ídem.

⁴ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, *Organización de empresas (Análisis, diseño y estructura)*, editorial McGraw-Hill, México, 1998, p. 239.

⁵ Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José, *Fundamentos de administración*, 8va. edición, edit. Trillas, México, 2009, p. 108.

4. Jerarquía: es necesario establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
5. Simplificación de funciones: se debe establecer métodos sencillos que permitan realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Una vez definido los elementos que conforman al concepto de organización, se puede concluir para esta investigación que la organización, es el proceso que tiende a diseñar las estructuras administrativas de una empresa, a través de la ejecución y coordinación de una serie de funciones previamente establecidas para la obtención de un determinado fin en común.

2.1.2 Objeto de la organización

Toda organización tiene el objeto de lograr que cada uno de los miembros que la integran conozca las actividades que ejecutaran, ya que al ser comprendida y definida la asignación de tareas, el logro del objetivo puede concentrarse en él, logrando así fijar las relaciones de trabajo dentro del organismo social.

2.1.3 Importancia de la organización

“Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son los siguientes aspectos:”⁶

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

⁶ *Ibidem*, p. 109.

3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
4. Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Sin embargo Rodríguez Valencia, Joaquín, menciona que la acción de organizar es de gran importancia para todo organismo, así mismo, comparte ideales con algunos autores que consideran que la función de organización es tan importante, que abogan por la creación y el uso de un departamento de organización dentro de los organismos sociales.

“La organización promueve la colaboración y la negociación entre los individuos de un grupo, mejorando así la efectividad y la eficiencia del trabajo y la comunicación en una empresa, así mismo, la función organizadora, crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad, que facilitan las funciones administrativas de dirección y control.”⁷

2.1.4 Principios de organización

“Münch Galindo y García Martínez, establecen 9 principios indispensables en la organización:

1. Principio del objetivo. Sin excepción alguna, todas las actividades que se establecen en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, 4ª edición, edit. Thomson, México, 2003, p. 238.

2. Principio de la especialización. Las funciones a realizar deben ser limitadas, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
3. Principio de jerarquía. Es necesario establecer centros de autoridad que emanen la comunicación necesaria para el logro de objetivos, en los que la autoridad y responsabilidad fluyan de manera clara e interrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo, formando así una jerarquía.
4. Principio de la paridad de autoridad y responsabilidad. A todo grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el estado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
5. Principio de unidad de mando. Se establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función a realizar, se debe asignar un solo jefe o superior, al cual los subordinados tiendan a reportarse, evitándose en su totalidad fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.
6. Principio de difusión. Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.
7. Principio de amplitud o tramo de control. Se debe establecer un límite en cuanto al número de subordinados que se deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que este pueda realizar todas sus funciones efectivamente.
8. Principio de la coordinación. Todas las unidades pertenecientes a una organización deberán mantenerse en equilibrio, es decir, la estructura

organizacional debe propiciar armonía y una sincronización adecuada de los recursos que integran a la empresa para el cumplimiento de los objetivos generales.

9. Principio de la continuidad. Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente, por ello este último principio es considerado para esta investigación como el más importante para el desarrollo constante de la empresa, ya que establece tener asignada la responsabilidad de que en todo momento se observe la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarios.”⁸

2.1.5 Organización formal e informal

“Respecto a la organización existen dos formas de pensar: la formal y la informal. La primera considera a la organización de manera estricta, mientras que la segunda, toma como base la disposición y las relaciones informales de trabajo.”⁹

Todo organismo social por ende es en sí formal, no obstante estos pueden contener varios grupos organizados adicionalmente de carácter informal.

La organización formal es aquella estructura organizacional planeada, y representa un intento deliberado por establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva. Se puede identificar por dos características:

- a) Una estructura en la cual el personal trabaja colectivamente para alcanzar los objetivos de grupo.

⁸ Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, op. cit., nota 5, p. 110.

⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín, op. cit., nota 7, p. 238.

- b) Una estructura que permite el desempeño efectivo de las actividades relacionadas con el objetivo.

Esta organización es el resultado de decisiones explícitas y de naturaleza prescriptiva, una guía de la manera en que las actividades deben ser realizadas, se puede representar mediante un organigrama y se incluye en los manuales de organización, descripción de puestos y otros documentos formales.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

Mientras que la organización informal es aquella que está caracterizada por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia objetivos definidos del grupo. La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal. Dichas relaciones informales son vitales para el funcionamiento efectivo de la empresa, debido a que con frecuencia los grupos desarrollan medios espontáneos e informales, para manejar las diversas actividades importantes que contribuyen al desempeño total, cuando la organización formal se vuelve lenta en responder a las fuerzas externas, así como a los cambios tecnológicos, es conveniente desarrollar relaciones informales para poder manejar estos problemas. “De esta manera, la organización informal puede ser adaptable y sirve para realizar funciones nuevas, que no están prescritas de manera adecuada por la organización formal”¹⁰

¹⁰ *Ibidem*, p. 239

2.1.6 Proceso de organización

“Se puede conceptualizar al proceso de organización como una serie de pasos o etapas necesarias, para llevar a cabo la acción de organizar un organismo social. El proceso de organización, ha tenido cambios violentos en los últimos años, tanto en teorías como los diseños de organización son en la actualidad diferentes a lo que fueron hace pocas décadas.”¹¹

Para poder lograr un adecuado proceso de organización debemos de encontrar un equilibrio fundamental entre las necesidades de estabilidad y de cambio que tiene un organismo, es aquí donde radica la importancia del proceso.

“El proceso de organización tiene dos etapas básicas, las cuales se deben interrelacionar y complementar con facilidad, dado que estas mismas al implementarlas de manera eficaz, proporcionen un desarrollo constante dentro de la organización, como se puede observar en la figura 2.1.”¹²

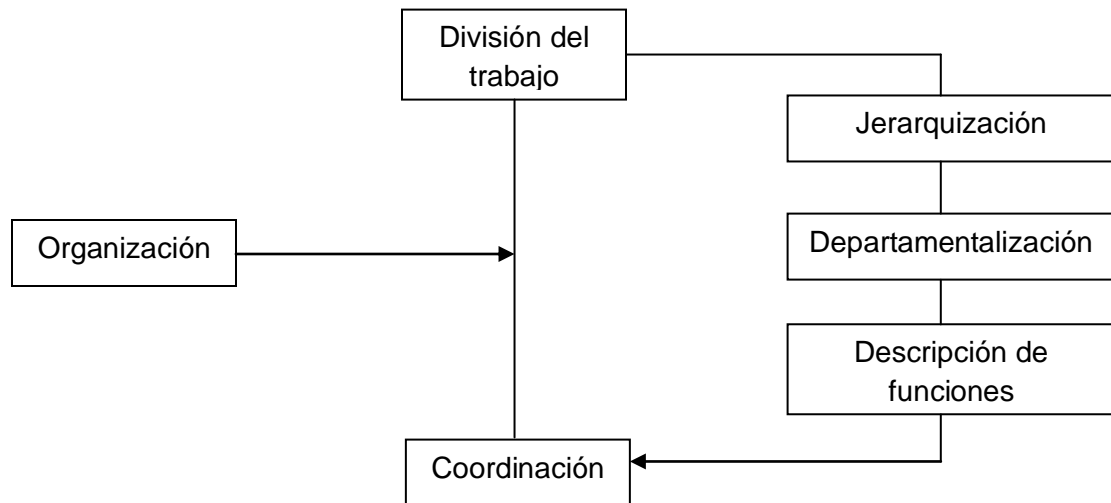


FIGURA 2.1. Proceso de organización.

¹¹ Ibídem, p. 240

¹² Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, op. cit., nota 5, p. 117

1. División del trabajo: Esta primera etapa va a desarrollar métodos de delimitación y separación de actividades, con los cuales pretende otorgar un mayor grado de precisión, supervisión y eficiencia a las funciones que se realicen. Así mismo para efectuar la división de trabajo es necesario llevar a cabo los siguientes elementos:

- Jerarquización: Implica situar en un orden de rango, grado o importancia, a las funciones que se ejecutan dentro de la organización, estos mismos se agruparan conforme al grado de responsabilidad y autoridad que posean. “Los autores Münch Galindo y García Martínez, indican ciertas reglas para cuando se lleva a cabo la jerarquización, las cuales, son:
 - a) Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos e indispensables.
 - b) Se debe definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o staff) de cada nivel.”¹³
- Departamentalización: Divide y agrupa las actividades, tareas y funciones en unidades específicas de acuerdo a su similitud, así como clasifica, ordena y recopila los factores y actividades que sean necesarios para realizar de la mejor manera posible un trabajo.
 - a) Secuencia de la departamentalización: Al departamentalizar es conveniente observar la siguiente secuencia:
 1. Listar todas las funciones de la empresa.
 2. Clasificarlas.
 3. Agruparlas según un orden jerárquico.
 4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.

¹³ Ibídem, p. 117

5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
 6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
 7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.
- b) Tipos de departamentalización: De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:
1. Funcional: Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal para lograr la especialización y, eficiencia del personal.
 2. Por producto: Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
 3. Geográfica o por Territorios: Este tipo de departamentalización proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes. Es utilizado principalmente en el área de ventas.
 4. Por clientes: Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear

unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.

5. Por Proceso o Equipo: En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.

6. Por Secuencia Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras.

- Descripción de funciones, actividades y obligaciones: Este último elemento de la división de trabajo consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o del cuadro de distribución de actividades.

2. Coordinación: Esta etapa establece la necesidad de armonizar y sincronizar los esfuerzos de las tareas a realizar que se desempeñan dentro del grupo social, con el fin de lograr una unidad, oportunidad, y rapidez en la consecución y desarrollo de los objetivos.”¹⁴ Esta etapa es importante porque, constituye uno de los elementos más complejos del proceso de administración, es el resultado del ingenio y la voluntad humana, exige no duplicar funciones, obliga a operar los costos, establece tiempos de oportunidades, etc. “La eficiencia de cualquier sistema organizacional, estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de:

- Una adecuada estructura organizacional.

¹⁴Ibídem, p. 112

- Una planeación y un proceso de toma de decisiones eficientes.
- Sistemas de información y comunicación.”¹⁵

Si lo anterior existe, la coordinación se facilitará.

2.1.7 Centralización y descentralización

De acuerdo con Rodríguez Valencia, otro factor de importancia que conduce a una organización efectiva es el grado de centralización o descentralización. Estos términos describen el grado general de delegación que existe dentro de un organismo social, así mismo, pueden visualizarse en los extremos opuestos de un conjunto de delegación. A continuación se define cada uno de estos factores.

Centralización: Es la concentración del poder y la autoridad en los altos directivos de una organización. La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a estos el mayor número posible de decisiones.

Entre los factores que afectan el grado de centralización están los siguientes:

1. Filosofía de la administración.
2. Evolución del crecimiento de la organización.
3. Dispersión geográfica de la organización.
4. Disponibilidad de controles efectivos.
5. Calidad de los administradores en diferentes niveles.
6. Diversidad de los productos o servicios ofrecidos.

¹⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín, op. cit., nota 7, p. 247

Descentralización: Es la dispersión del poder y la toma de decisiones a niveles de la organización sucesivamente más bajos. Una descentralización total significaría que una persona tendría el poder necesario para realizar sus tareas sin consultar a su superior sobre cada detalle.

La administración descentralizada delega en un mayor grado la facultad de describir y conservar solo los controles necesarios en los niveles. En una organización centralizada, casi todas las decisiones se toman al nivel más alto.

Entre los factores que afectan el grado de descentralización en una organización se encuentran los siguientes:

1. Medio ambiente cambiante.
2. Estilo de liderazgo tendiente a la delegación.
3. Medios para lograr una adecuada coordinación.
4. Aprovechar la experiencia de personal a niveles inferiores para resolver problemas por si solos.
5. No considerar necesario la uniformidad de decisiones a través de la organización.

Cabe mencionar, que ninguna organización está centralizada o descentralizada por completo; el grado de centralización varía a lo largo de un continuo desde la muy alta hasta la muy baja, en donde el organismo ya se considera descentralizado.

2.1.8 Tipología de la organización

Este concepto hace referencia a los diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social y que dependen de factores como son el giro o magnitud de la empresa, recursos, objetivos, producción, etc.

A continuación se hace una breve descripción de los tipos de organización que destacan en la actualidad, así como las ventajas y desventajas que conllevan su aplicación.

2.1.8.1 Organización lineal o militar

Es conocida bajo este nombre ya que precisamente es utilizada en instituciones militares, su aplicación es aconsejable para las pequeñas empresas, ya que la actividad decisional se concentra en una sola persona, y es esta quien toma todas las decisiones.

Esta persona adquiere la responsabilidad básica del mando, es decir, que el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe. (Figura 2.2.)

Ventajas:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en pequeñas empresas.
- La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- Es rígida e inflexible.
- La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.

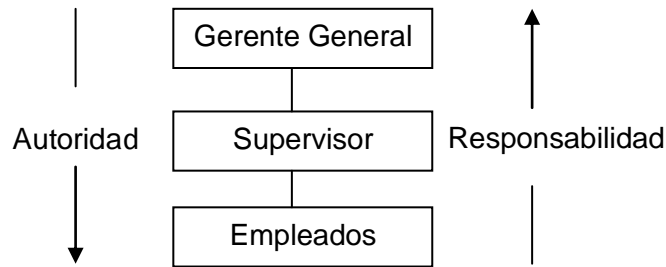


FIGURA 2.2 Organización lineal o militar.

2.1.8.2 Organización funcional o de Taylor

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones. Su nombre se debe a su creador, Frederick Taylor, el cual observó que la organización lineal no propiciaba la especialización y propuso que el trabajo del supervisor fuera dividido entre especialistas, uno por cada actividad principal, adquiriendo autoridad en sus respectivos campos laborales. (Figura 2.3.)

Ventajas:

- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas:

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.

- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.

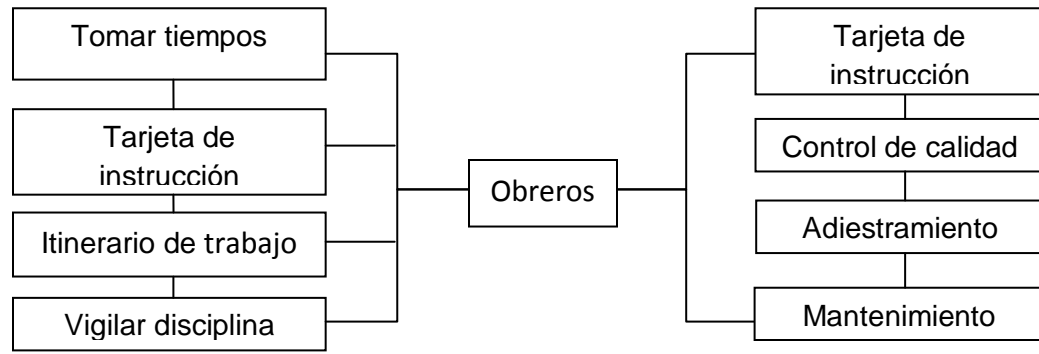


FIGURA 2.3. Organización funcional o de Taylor.

2.1.8.3 Organización líneo – funcional

Dentro de ésta se combinan los tipos de organización anteriores, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, por ello se le otorga su nombre, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal o militar su autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial. Esta es la más aplicada en la actualidad por ser la más ventajosa. (Figura 2.4.)

2.1.8.4 Organización staff

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, la cual origina la necesidad de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos

en línea. Este tipo no suele darse por sí sola, se desarrolla combinado con los tipos de organización anteriores. (Figura 2.5.)

Ventajas:

- Logra que los conocimientos expertos influya sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Desventajas:

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda organización.
- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

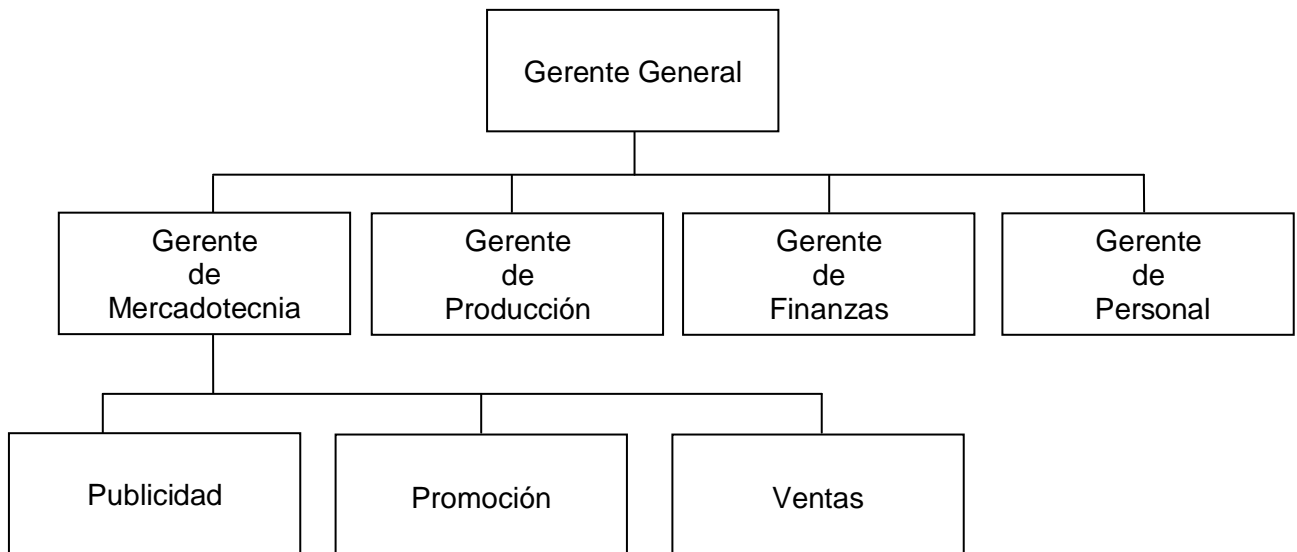


FIGURA 2.4. Organización línea – funcional.

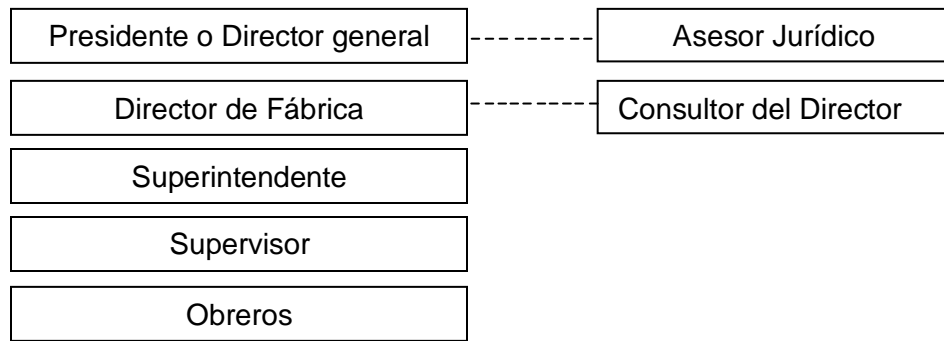


FIGURA 2.5. Organización staff.

2.1.8.5 Organización por comités

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y comprometen para discutir y tomar una decisión en conjunto de los problemas que se les encomiendan. Se da en combinación con otros tipos. (Figura 2.6.)

Clasificación:

- 1.- Directivo; Cuerpo que representa a los accionistas de una empresa que deliberan y resuelven de acuerdo a sus estatutos los asuntos que surgen en la misma.
- 2.- Ejecutivo; Es nombrado por el comité directivo para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman. Impulsan y vigilan que se lleve a cabo una función.
- 3.- Vigilancia; Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
- 4.- Consultivo; Integrado por especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Ventajas:

- Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

- Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

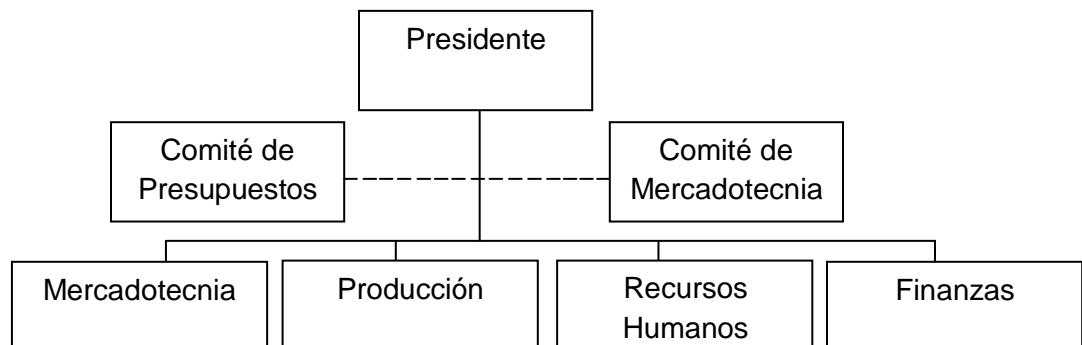


FIGURA 2.6. Organización por comités.

2.1.8.6 Organización matricial

Conocida también como organización de matriz, de parrilla, de proyecto o de administración de producto, consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones. Surge como una respuesta al crecimiento de las

organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas de distintos departamentos. (Figura 2.7)

Ventajas:

- Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
- Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos, el compartir información y pensar conjuntamente acerca de los problemas y decisiones sirve en general a toda la empresa
- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.

Desventajas:

- Existe confusión acerca de quien depende de quién, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
- Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.
- Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.

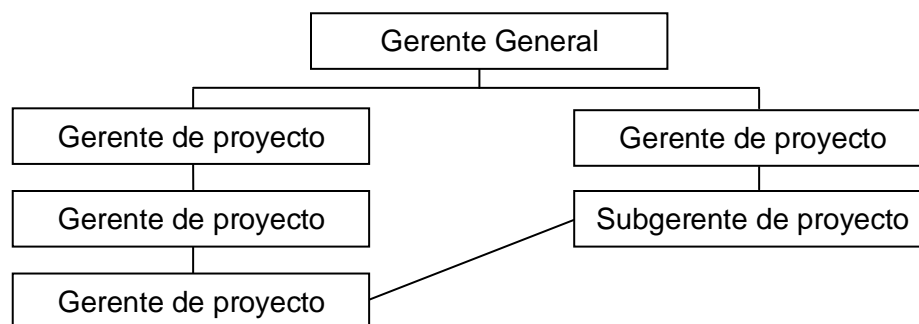


FIGURA 2.7. Organización matricial.

2.1.9 Técnicas de organización

“Son las herramientas necesarias para poder llevar a cabo una organización racional; es decir, son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.”¹⁶ A continuación se mencionan las principales técnicas de organización:

2.1.9.1 Organigramas

Conocidos también como gráficas o cartas de organización, estos son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella. Pueden clasificarse en:

- Por su objeto:
 - Estructurales: Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa.
 - Funcionales: Indican en el cuerpo de la grafica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
 - Especiales: Se destaca alguna característica.

- Por su área:
 - Generales: Presentan toda la organización, también llamadas cartas maestras.
 - Departamentales: Representan la organización de un departamento o sección.

¹⁶ Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, op. cit., nota 5, p. 132

- Por su contenido:
 - Esquemáticos: Contienen solo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.
 - Analíticos: Más detallados y técnicos.

Existen varias formas de representar los organigramas:

1. Vertical: En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo. Como se muestra en la siguiente figura 2.8.

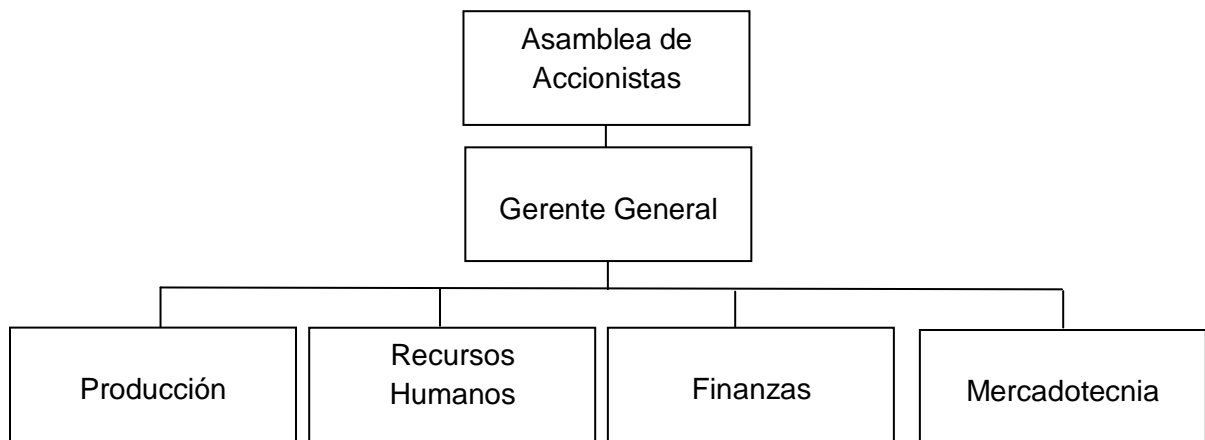


FIGURA 2.8. Organigrama vertical.

2. Horizontal: Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha. (Figura 2.9.)

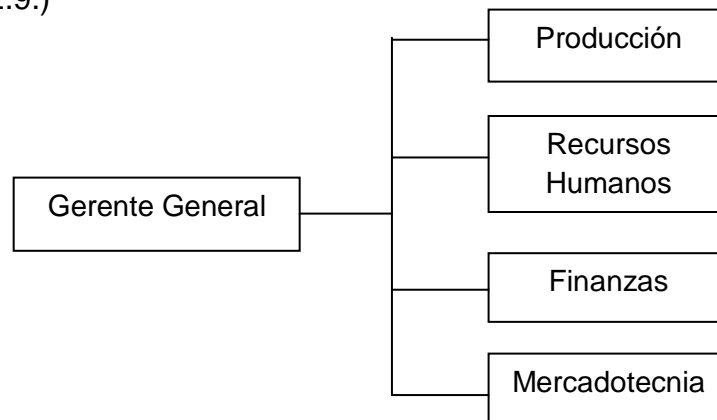


FIGURA 2.9. Organigrama horizontal.

3. Circular: Dónde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia. (Figura 2.10.)

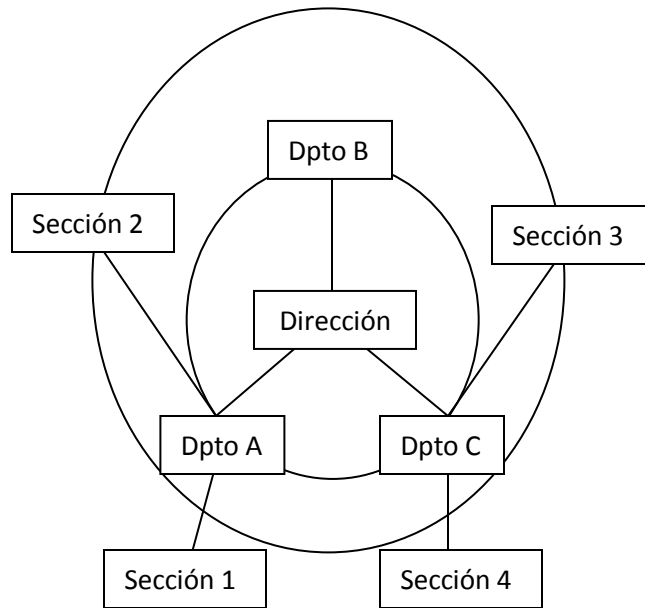


FIGURA 2.10. Organigrama circular.

4. Mixto: Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical. (Figura 2.11.)

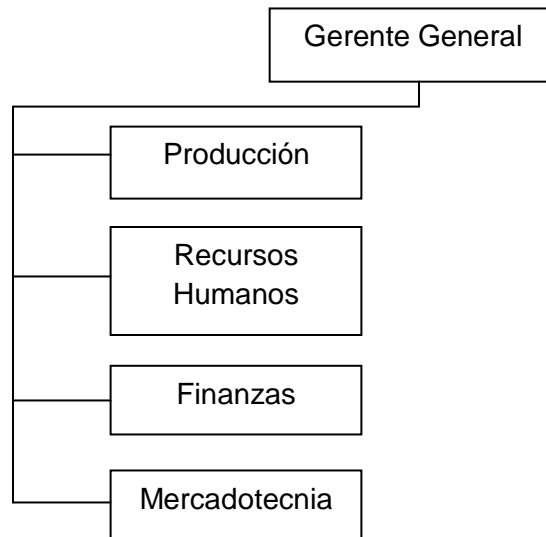


FIGURA 2.11. Organigrama mixto.

2.1.9.2 Manuales

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser:

- a) De políticas.
- b) Departamentales.
- c) De bienvenida.
- d) De organización.
- e) De procedimiento.
- f) De contenido múltiple.
- g) De técnicas.
- h) De puestos.

Son de gran utilidad ya que:

- Reducen costos al incrementar la eficiencia.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.

2.1.9.2.1 Formato e índice de los manuales

El contenido debe dividirse de acuerdo con una clasificación primaria de temas:

- Índice.
- Objetivos y antecedentes del manual.

- Cada sección debe llevar la fecha en que se termine o corrija, se emita y quede vigente.
- Nombre de las personas que intervinieron en la elaboración del manual.
- Debe llevar instrucciones para hacerlo más comprensible.
- Redacción clara, concisa y ordenada.
- Complementarse con gráficas.

2.1.9.2.2 Manuales de organización

Explican los detalles más importantes de la organización; generalmente incluyen:

- Finalidad de cada elemento de la organización.
- Declaración de funciones.
- Glosario de términos utilizados.

Contienen:

- Objetivos y políticas generales de la organización.
- Glosario de términos administrativos.
- Nombres de áreas o departamentos y puestos.
- Procedimientos de organización.
- Responsabilidades de los altos niveles.
- Funciones y descripción de puestos.
- Cartas de organización.
- Introducción y objetivos del manual.
- Historia de la empresa.

2.1.9.2.3 Manuales departamentales

Contienen:

- Objetivos generales de la empresa, los del departamento de que se trate y, los de sus secciones básicas.
- Políticas y normas generales de la empresa y del departamento correspondiente.
- Carta de organización general y departamental.
- Reglamentación de los aspectos de coordinación interdepartamental.
- Análisis de puestos.
- Gráficas de proceso, y de flujo.

Ventajas:

- a) Describen el funcionamiento de un departamento.
- b) Se emplean para dar instrucciones en el departamento.
- c) Presentan el flujo de trabajo.
- d) Delimitan funciones, actividades y responsabilidades.
- e) Son una fuente de consulta y un medio de adiestramiento.

2.1.9.2.4 Manuales interdepartamentales

Son similares, en su contenido, a los manuales departamentales, aunque no siempre proporcionan la misma cantidad de información:

- Comprenden a todos los departamentos de la organización.
- Describen los procedimientos y las relaciones que abarcan dichos departamentos.

2.1.9.3 Diagramas de procedimiento o de flujo

También se les conoce como flujogramas. George Terry los define como: la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento. Los diagramas de procedimiento permiten:

- a) Una mayor simplificación del trabajo.
- b) Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física.
- c) Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso.
- d) Eliminar demoras.
- e) Una mejor distribución de la planta.
- f) Existen diversos tipos de diagramas de procedimiento.
- g) Gráfica de flujo de operaciones.
- h) Gráficas esquemáticas de flujo.
- i) Gráfica de ubicación de equipo.
- j) Gráfica de flujo de formas.

2.1.9.3.1 Simbología

Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico o incoherente o no convencional transmite un mensaje deformado y se convierte así en un mensaje ineficaz para comprender el proceso que se pretende estudiar. De ello surge la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos a los que se les confiere un significado preciso y determinadas reglas en cuanto su aplicación.

Los símbolos de diagramación empleados internacionalmente son elaborados por las siguientes instituciones.

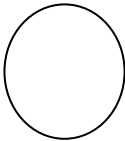
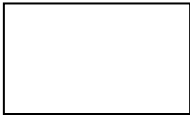
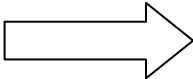
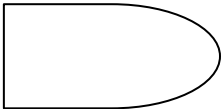

1. American Society of Mechanical Engineers (ASME), ha desarrollado los símbolos contenido en la tabla 2.1., los cuales a pesar de su amplia aceptación en áreas de producción, en el trabajo de diagramación administrativa su empleo es escaso, ya que se considera que su alcance limita los requerimientos de esta materia.

2. American National Standard Institute (ANSI), ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico

de datos, mostrados en la tabla 2.2., la cual han adoptado algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos.


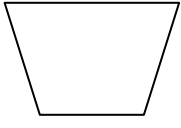
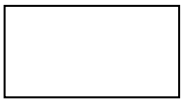
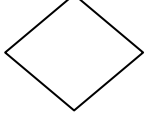
Los siguientes son los principales símbolos para elaborar diagramas de flujo, de acuerdo a la norma ASME:

TABLA 2.1. Simbología ASME


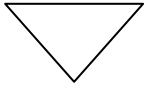
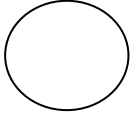
Símbolo:	Significado:	Descripción:
	Operación	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento
	Inspección	Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Desplazamiento o transporte	Representa el acto de mover de un lugar a otro.
	Espera o demora	Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.
	Almacenamiento	Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

A continuación se muestra los principales símbolos para elaborar diagramas de flujo de acuerdo a la norma ANSI:

TABLA 2.2. Simbología ANSI.

Símbolo:	Significado:	Descripción:
	Terminal	Indica el inicio o terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Disparador	Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.
	Operación	Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Decisión o alternativa	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

Continúa TABLA 2.2

	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Archivo	Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Conector	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

2.1.9.3.2 Secuencia para elaborar un diagrama de procedimiento

Para la elaboración de un diagrama de procedimiento es conveniente seguir en forma ordenada la siguiente secuencia.

- a) Escoger el procedimiento por realizar.
- b) Determinar las técnicas analíticas adecuadas que habrán d de utilizarse.
- c) Analizar el trabajo.
- d) Hacer una lista de la forma en que se va a realizar el trabajo.
- e) Establecer el procedimiento más factible.
- f) Presentar la proposición.
- g) Obtener la aprobación.
- h) Preparar las instrucciones referentes a los procedimientos.

- i) Implantar el nuevo procedimiento.
- j) Observar el procedimiento implantado.
- k) Preparar una guía de adelantos logrados. Llevar registros adecuados de realización.

2.1.9.4 Carta de distribución del trabajo o de actividades

A través de esta técnica se analizan los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas de cinco, hasta quince, personas.

Ventajas:

- a) Define la naturaleza de los trabajos y de los departamentos a que corresponden.
- b) Elimina la duplicidad e ineficiencia en el trabajo.
- c) Normaliza y estandariza procedimientos.
- d) Distribuye adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos.
- e) Delimita funciones, evitando fugas de responsabilidad.

2.1.9.4.1 Formulación

Para elaborar un cuadro de distribución del trabajo es necesario seguir los pasos que a continuación se muestran.

- a) Se elabora una lista de los deberes o actividades que realiza cada persona.
- b) Se hace una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección.
- c) Se vacían dichas listas en la forma de carta de distribución de actividades.
- d) Se complementa la información con la observación y la entrevista.

- e) Se suman verticalmente las horas de cada actividad y las que corresponden a cada persona.
- f) Se analiza el cuadro para saber qué puede mejorarse, cambiarse, redistribuirse, etc.
- g) Con los cambios sugeridos se elabora un nuevo cuadro.

2.1.9.5 Análisis de puesto

Es un técnica en la que se clasifican detalladamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específico e impersonal, así como también las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña.

Los objetivos primordiales de esta son:

- a) Mejorar los sistemas de trabajo.
- b) Delimitar funciones y responsabilidades.
- c) Evitar fugas de autoridad y responsabilidad.
- d) Fundamentar programas de entretenimiento.
- e) Retribuir adecuadamente al personal.
- f) Mejorar la selección de personal.

El análisis de puestos contiene:

1. Descripción del puesto: Determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, integrada por:
 - a) El encabezado o identificación:
 - Título.
 - Ubicación.
 - Instrumental.

- Jerarquía.
- b) Descripción genética: Definición breve y precisa del puesto.
 - c) Descripción específica: Detalle de las actividades que se realizan en el puesto.
2. Especificación del puesto: Enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto:
- a) Escolaridad y conocimientos.
 - b) Requisitos físicos, legales, mentales y de personalidad.
 - c) Esfuerzo.
 - d) Responsabilidad.
 - e) Condiciones de trabajo.

2.2 Reorganización administrativa

Con anterioridad se ha expuesto a la organización como la base estructural de una empresa, pero que sucede cuando con el paso del tiempo esta plataforma deja de obtener los mismos resultados y se torna un tanto carente e ineficiente en su implementación, se podría decir que estamos frente una problemática que tal vez no tenga solución, es precisamente en este punto donde se analizará que tan necesario e importante es realizar una reorganización administrativa que le permita a la empresa cumplir con sus objetivos principales.

En la actualidad, con frecuencia las empresas van dejando atrás su estructura inicial al presentarse nuevas funciones como son los nuevos procedimientos, un nuevo personal, nuevas funciones operacionales y productos, así como la presencia de un crecimiento no programado de magnitud, mismas que son producto de los cambios no programados que afectan de manera directa e indirectamente el entorno interno y externo que la rodean. Dichas problemáticas se pueden presentar en la mayoría de las organizaciones públicas y privadas.

“En este contexto, encontramos al proceso de reorganización, como una actividad indispensable y permanente de los organismos sociales, ya que su relación permite a los responsables de la administración cumplir más eficazmente con su cometido, por tanto, consideramos conveniente presentar un marco general de los factores que puedan establecer cuando es necesaria la organización, limitantes a la reorganización y el proceso para realizar ésta.”¹⁷

Es decir, cuando se desee mejorar el diseño de la estructura de alguna organización se deberá analizar, identificar, observar y tomar conciencia de las deficiencias que han generado en su actualidad, con esto se podrá decidir si es necesario establecer un adecuado plan de reorganización que proporcione un desarrollo favorable y estratégico a la empresa.

Cabe mencionar que el hecho de que se determine la necesidad de proceder a una reorganización administrativa, no debe de ser motivo de preocupación, si no una oportunidad de conocer las fallas y anomalías que se han desarrollado, de lo contrario, el hecho de hacer caso omiso de estas, o de desconocer dichas cuestiones, provocaría una serie de crisis organizacional que afectaría principalmente la consecución de objetivos y planes, así como la afectación a los recursos financieros que la sustentan, al extremo de poner en peligro la existencia de la empresa.

Así mismo, Rodríguez Valencia nos dice que un trabajo de reorganización puede ser efectuado por consultores ajenos al organismo y le proporcionará a este, un conocimiento especializado, mayor experiencia y un punto de vista externo a sus problemas.

2.2.1 Objetivos de la reorganización

“En todo proyecto de reorganización hay que considerar y determinar los objetivos de este, los cuales serán guía para desarrollar el trabajo respectivo,

¹⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín, op. cit., nota 7, p. 284

entre los propósitos que se persiguen para desarrollar un proyecto de esta naturaleza se encuentran los siguientes”¹⁸

1. Aumentar la eficiencia para obtener un mejor aprovechamiento de sus recursos.
2. Definir con exactitud las líneas de autoridad para evitar situaciones como la excesiva centralización o la duplicidad de autoridad.
3. Lograr una mayor coordinación entre las actividades internas de las unidades administrativas para promover una sincronización y armonía de las formas de operar.
4. Lograr mayor control de las operaciones que se desarrollan mediante un análisis y evaluación de la información para evaluar si lo realizado se apega a lo planeado y en su caso aplicar medidas correctivas.
5. Determinar las funciones es decir definir y agrupar las tareas a realizarse para determinar el fin que se persigue y luego lo necesario para alcanzarlo.
6. Establecer una comunicación efectiva para estar al tanto de las actividades departamentales como interdepartamentales, por medio de informes periódicos sobre su actuación y los resultados obtenidos.
7. Establecer adecuadas relaciones con el personal, la cooperación es un requisito indispensable para asegurar el buen trabajo colectivo y se puede alcanzar simplemente por medio del contacto diario.

2.2.2 Síntomas que indican la necesidad de una reorganización

Es natural, que en toda organización se presenten eventualmente pequeños problemas o conflictos administrativos, estos por lo general suelen resolverse de manera inmediata y no provocan alteraciones mayores a la empresa.

¹⁸ Rodríguez Valencia, Joaquín, *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, 2ª. Edición, editorial Ecafsa, México, 1992, p.48.

Sin embargo, cuando dichas dificultades se convierten en la causa primordial de un alto grado de deficiencia entre la estructura de la empresa y sus funciones, es necesario analizar los síntomas que se han presentado y determinar, si es necesaria la implementación de una reorganización.

La empresa en determinado momento, presenta diversos síntomas que indican la necesidad de efectuar una reorganización, mismos que pueden ser originados por dos causas fundamentales, los cuales son las deficiencias internas y los factores externos.

A continuación se mencionan los principales síntomas que se presentan dentro de los dos factores mencionados con anterioridad.

“Dentro de las deficiencias internas podemos encontrar los siguientes síntomas: objetivos mal definidos o confusos, Inadecuada división del trabajo, deficientes comunicaciones, lenta toma de decisiones, excesivo tramo de control, insuficiencia funcional, deficientes controles, baja productividad, crecimiento no programado, deficientes relaciones humanas y una deficiente carga de trabajo.”¹⁹

“Sin embargo, los síntomas externos se encuentran el avance científico y tecnológico, la situación del mercado, y los sistemas económicos, políticos, sociales y culturales.”²⁰

2.2.3 Proceso de reorganización

“El proceso de reorganización es una actividad imprescindible y continua en todo organismo social, por tanto es un proceso dinámico y para su comprensión habrá que dividirlo en elementos o fases,”²¹ los cuales se muestran en la figura 2.12.

¹⁹ *Ibidem*, p. 50.

²⁰ *Ídem*.

²¹ Rodríguez Valencia, Joaquín, *op. cit.*, nota 14, p.50.

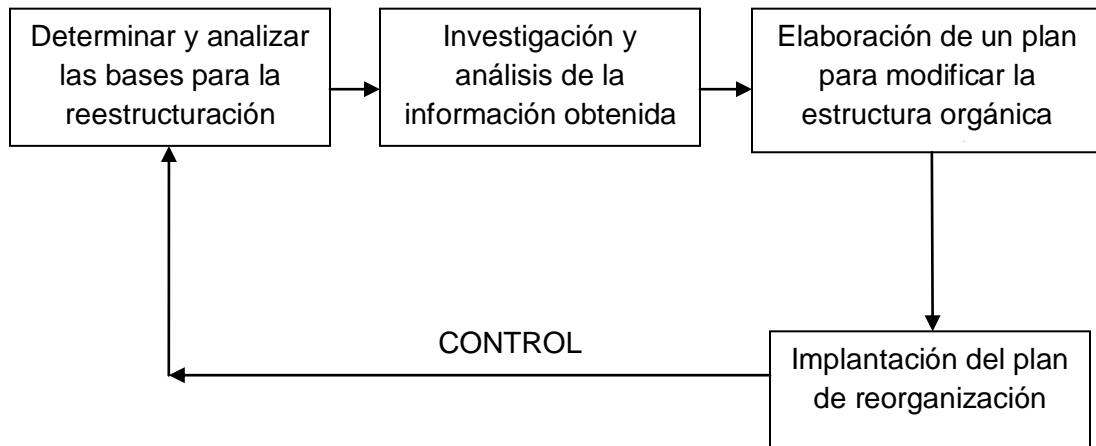


FIGURA 2.12. Proceso de reorganización.

2.2.3.1 Determinar y analizar las bases para la reorganización

Dentro de esta primera etapa del proceso de reorganización, se debe de considerar como primer paso el conocer los objetivos que constituyen al organismo, ya que de estos depende la orientación del esfuerzo de estructuración para alcanzar la meta establecida por la organización, por ello es necesario que dichos objetivos sean analizados de manera detallada para poder así determinar si realmente están bien definidos. Sin embargo, no solo hay que estudiar los objetivos, ya que existen otros aspectos de gran importancia para la empresa, los cuales también son conocidos como las bases de la estructuración, los cuales son: las políticas, los procedimientos y las funciones.

Para poder analizar los aspectos anteriores, se debe de recabar con anticipación toda la información relevante, esto a través de diversas técnicas de investigación, entre las que destacan las entrevistas, la aplicación de cuestionarios, la observación directa, la investigación documental, entre otras.

Cabe recalcar que esta fase se desarrolla por lo general en la unidad orgánica que se pretende reorganizar y que la información recabada en esta misma servirá de base para el desarrollo de las siguientes etapas.

“Gómez Ceja, menciona algunos aspectos importantes que servirán como base de análisis, entre los que destacan:”²²

- a) Cuando la empresa cambia de jefes. La integración de nuevas personas con nuevas ideas, quienes necesariamente a su vez hacen cambios, siguiendo impulsos psicológicos.
- b) Cuando existen transacciones. Compra, fusión de empresas; ya sea que se cambien o no los objetivos a conseguir, habrá que reorganizar para coordinar las actividades fusionadas.
- c) Las nuevas ideas en el campo de la administración. Mantener al día la organización de la empresa ya que con el tiempo puede hacerse inadecuada por los cambios externos e internos que se efectúen a pesar de la flexibilidad que se le dé.
- d) Factores de tipo económico. Cambios en el campo de la industria en el que se desenvuelve la empresa. La necesidad de una reorganización generalmente se manifiesta en forma de deficiencias en la operación; lentitud en la toma de decisiones, mal cumplimiento del objetivo, etc.
- e) Baja moral del personal. El ausentismo, la demasiada rotación del personal puede responder a una excesiva centralización de autoridad que no permite libertad de acción. El trabajo de los empleados llega a hacerse rutinario, lo que crea problemas psicológicos que redundan en descontento y falta de interés en el trabajo.

²² Gómez Ceja, Guillermo, *Planeación y organización de empresas*, 8va. Edición, editorial McGraw-Hill, México 1994. p.270.

- f) Tener un número elevado de subordinados. Puede ser que no se les está controlando debidamente, por no poder atender los jefes el número de personas bajo su responsabilidad.
- g) Errores de planeación. Exceso de inventarios que crean una sobreinversión de capital en la empresa, y que se inmovilice la mayor parte del capital en inventarios que pueden convertirse en obsoletos. También por una mala planeación de ventas que haga perder mercados y utilidades deseadas.
- h) Falta de cumplimiento de los estándares establecidos. Por ejemplo, si la empresa constantemente se estuviera saliendo del presupuesto o cuotas fijadas de antemano.
- i) Roces entre diferentes departamentos o personas. Significa que no se ha delimitado con exactitud los campos de responsabilidad y autoridad de las funciones.
- j) Falta de ideas nuevas. Lo que significaría que se ha descuidado lo referente a la investigación en la empresa, y que puede llegar a estancarla.
- k) Falta de uniformidad en los procedimientos. Es decir, que posteriormente habría que centralizar ciertos aspectos, ciertas políticas, para su conveniente uniformidad.
- l) Falta de información. Lentitud en las decisiones o errores graves al tomarlas.
- m) Falta en el control. Por ejemplo, fugas de dinero, en almacenes, etc.
- n) Fallas de tipo financiero. Pérdidas en la empresa, falta de recursos en algún departamento, de recuperación oportuna de dinero en el departamento de cobranzas.

2.2.3.2 Investigación y análisis de la información obtenida

En este punto, ya se deben de contar con las bases para establecer la estructura; sin embargo ahora se han de considerar en adelante una serie de factores que han de ayudar a determinarla con precisión.

Es decir, que se tendrán que analizar los componentes que integran la estructura de la organización, así como el estudio de las funciones asignadas a cada una de los puestos de trabajo.

“A continuación se muestra un esquema del análisis funcional y uno del análisis estructural.”²³ (Tabla 2.3 y 2.4.)

TABLA 2.3. Análisis funcional.

Factor	Afinidad de las funciones
Factor directo constante	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupar funciones por afinidad. • Identificar áreas de primer nivel. • Desglosar funciones en actividades. • Identificar áreas de segundo nivel. • Desglosar funciones en actividades. • Repetir lo anterior de acuerdo a los niveles jerárquicos.

²³ Ibidem, p. 51.

TABLA 2.4. Análisis estructural.

Factores	Descripción
Factor directos variables	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización de funciones. • Volumen de trabajo. • Tipos de actividades o trabajo. • Tipos de productos o artículos. • Tipos de personas o cosa que se atienden.
Factores indirectos	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio horizontal entre las unidades. • Desarrollo de otras funciones. • Economía de recursos.

2.2.3.2.1 Matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Antes de comenzar a elaborar un plan de modificación se deben de analizar cuáles son las oportunidades y amenazas que se presentan actualmente en la empresa, así como las fortalezas y debilidades con las que cuenta. Por ello, es necesaria la implementación de un análisis denominado FODA.

El análisis FODA, es un útil instrumento de análisis, su nombre se forma con las cuatro iniciales de los conceptos que intervienen en su aplicación, y los cuales son: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, este análisis también es conocido como SWOT por sus siglas en ingles (SWOT: Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threarts).

Una de las aplicaciones del análisis FODA es determinar los factores que pueden favorecer u obstaculizan el logro de los objetos establecidos por la empresa. Dichos factores son determinados por la parte interna y la parte externa de ésta.

Es decir, que los conceptos de fortalezas y debilidades se refieren a las características internas a la empresa, mientras tanto, se entiende por oportunidades las situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer al logro de los objetivos, de tal manera las amenazas son las situaciones del entorno que podrían afectar negativamente dicho logro.

Por lo que, “esta matriz permite relacionar las fortalezas y las debilidades de la empresa con las oportunidades y las amenazas del ambiente, con el objetivo de elaborar un diagnóstico que ubique a la organización en una de las cuatro posiciones posibles.”²⁴

- Una empresa débil en un ambiente positivo de oportunidades.
- Una empresa fuerte en un ambiente positivo de oportunidades.
- Una empresa fuerte en un ambiente negativo de amenazas.
- Una empresa débil en un ambiente negativo de amenazas.

“Los elementos de este análisis se explican a continuación.”²⁵

- Fuerzas: son las ventajas que poseen las empresas y que impulsan el negocio o la institución.
- Oportunidades: son los factores o circunstancias externas que se pueden aprovechar y que favorecen el desarrollo de la empresa.

²⁴ Dvoskin, Roberto, *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*, editorial Granica, Argentina, 2004, p.178.

²⁵ Hernández y Rodríguez, Sergio, *Administración (Pensamiento, proceso y estrategia y vanguardia)*, editorial McGraw-Hill, México, 2002, p. 246.

- Debilidades: son las carencias que se tienen o puntos que necesitan una mayor atención y que pudieran perjudicar el negocio.
- Amenazas o riesgos: son contingencias que pueden presentar y sobre las que puede llegarse a tener un control nulo sobre ellas y un alto impacto en el desarrollo y proyecto.

Al concluir el análisis podremos encontrar para cada objetivo analizado, con una de las siguientes responsabilidades: mantenimiento del objetivo, revisión al alza o baja del objetivo, la invalidación o la reelaboración del objetivo. Los factores mencionados con anterioridad, se reflejarán y analizarán de manera detallada a través del esquema FODA (tabla 2.5).

TABLA 2.5. Matriz Foda.

<p>MATRIZ FODA</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <p>1. 2. Hacer lista de 3. fortalezas 4.</p>	<p>Debilidades (D)</p> <p>1. 2. Hacer lista de 3. debilidades 4.</p>
<p>Oportunidades (O)</p> <p>1. 2. Hacer lista de 3. oportunidades 4.</p>	<p>Estrategias (FO)</p> <p>1. 2. Usar las fortalezas 3. para aprovechar 4. oportunidades</p>	<p>Estrategias (DO)</p> <p>1. 2. Minimizar debilidades 3. aprovechando 4. oportunidades</p>
<p>Amenazas (A)</p> <p>1. 2. Hacer lista de 3. amenazas 4.</p>	<p>Estrategias (FA)</p> <p>1. Usar fortalezas 2. para evitar o 3. reducir el impacto 4. de las amenazas</p>	<p>Estrategias (DA)</p> <p>1. Minimizar las 2. debilidades y 3. evitar amenazas 4.</p>

2.2.3.3 Elaboración de un plan para modificar la estructura orgánica actual

Una vez identificados los síntomas o factores que indican la necesidad de implementar una reorganización administrativa, se debe plantear un adecuado plan de organización que sea aceptado por los ejecutivos de la empresa.

“Gómez Ceja, menciona ocho objetivos que se persiguen para desarrollar el plan de reorganización.”²⁶

1. Eficiencia: Criterio cuyo propósito básico es aumentar la eficacia en el desarrollo de las labores de la empresa y obtener un rendimiento adecuado de sus departamentos, para lograr el máximo aprovechamiento de sus recursos materiales y humanos, así mismo requiere de la consecución de los objetivos personales e individuales de quienes están conectados con la empresa, prestando la debida atención a la estructura de la organización.
2. Autoridad: Establecimiento de los medios o conductor a través de los cuales se ejerza la autoridad sobre cada una de las autoridades de organización, no se debe concebir separada de la responsabilidad.
3. Coordinación: Lograr una mayor coordinación tanto en las actividades internas de los departamentos, como entre la gerencia y los distintos niveles departamentales para promover la armonía y la comprensión dentro de la empresa.
4. Control: Lograr un mayor control de las actividades que se desarrollen, mediante un análisis de la información, comparación de los resultados para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y aplicando las medidas correctivas midiendo y juzgando lo que se ha hecho.
5. Funciones: Determinación exacta de las funciones que se desarrollen dentro de la empresa, buscando lograr mejor asignación de las mismas

²⁶ Gómez Ceja, Guillermo, op. cit., nota 15, p.272.

para evitar duplicidad de actividades, cargas de trabajo desproporcionados, tiempo ocioso y que existan funciones de las que nadie es responsable. Tratando de separar las funciones de la línea de las de staff.

6. Comunicación más efectiva: Debe de existir tanto de manera interna en las actividades departamentales como en las interdepartamentales, y las que deben existir entre la gerencia y los distintos departamentos. Con esto se pretende Canalizar adecuadamente el objeto de la comunicación para que otra persona sepa y entienda uno o ambos de los fines siguientes: Que se ejecute su trabajo eficiente y que coopere con otros, obteniendo por sí mismo la satisfacción de haber cumplido.
7. Especialización: Tratar de determinar y establecer como entidades separadas, el menor número de funciones disimiles en que pueda ser dividido el trabajo, de acuerdo con la naturaleza y numero de las funciones que se tenga asignadas.
8. Relaciones humanas: Análisis general de los problemas humanos y causas que los originan.

Si bien, una vez conocidos los objetivos fundamentales para el desarrollo de un plan de reorganización, es importante tener conciencia de que para poder elaborar un plan de modificación se debe de pensar en términos de lo que realmente es la mejor organización, en el personal del que se puede disponer mediante su desarrollo, en la relación de autoridades que deben existir y en las combinaciones de actividades que proporcionen los mejores resultados.

Sin embargo, para la elaboración de un plan efectivo, “es necesario que las modificaciones a la estructura se realicen en función de las siguientes variables.”²⁷

- Atendiendo las disposiciones normativas.

²⁷ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín y Gómez Ceja, Guillermo, *Organización y métodos (un enfoque competitivo)*, edit. McGraw-Hill, México, 2004, p.158.

- Redefiniendo los objetivos y las estrategias institucionales.
- A la reagrupación de unidades respetando áreas funcionales.
- Reduciendo personal conforme a la siguiente secuencia:
 - Congelando puestos o plazas vacantes.
 - Liquidación de personal de áreas adjetivas o de apoyo
 - Liquidación de personal de áreas sustantivas (siguiendo los niveles jerárquicos en forma ascendente, esto es, personal secretarial, analistas, jefes de oficina, jefes de departamento, etc.)
- Redistribuyendo y/o redireccionando funciones
- Diseñando y aplicando cuestionarios a través de entrevistas dirigidas en cada área para captar información sobre:
 - Funciones por área.
 - Procedimientos.
 - Cargas de trabajo.
 - Métodos de trabajo.
 - Soporte técnico y tecnológico.
 - Relaciones con el entorno.
- Replantando territorios o áreas de trabajo.
- Revisando el tipo y presentación de productos y/o servicios que se ofrecen
- Estableciendo condiciones de operación viables y oportunas.

- Replanteando relaciones de trabajo con organizaciones que brindan insumos, servicios o pautas de acción.
- Racionalizando recursos de trabajo (materiales y tecnológicos).
- Reduciendo la cadena escalar de autoridad.
- Capacitando a los mandos superiores y medios para asimilar el cambio.
- Desincorporando áreas.

En todos los casos anteriores se deben respetar los aspectos funcionales asignados a las áreas correspondientes.

2.2.3.4 Implantación del plan de reorganización

Rodríguez Valencia menciona que parte del plan de reorganización debe llevarse a cabo de forma inmediata, por lo cual trae consigo el surgimiento de las siguientes preguntas:

- ¿Qué medidas deberán tomarse en cuenta para llevarse a cabo con éxito esta parte del plan?
- ¿Deben algunas partes del plan cubrirse sobre determinado periodo de tiempo?

De ser así, nos dice que hay que fijar un programa para todas las actividades requeridas, de manera que el plan pueda progresar sobre una base ordenada y predeterminada, ya que es precisamente en esta fase, donde toda la labor realizada en las anteriores pueden llegar a ser inútil si no contamos con el apoyo de la alta administración y con la colaboración de los funcionarios responsables de cada unidad administrativa, por ello deben buscarse:

- a) Cambio de impresiones con la alta administración y funcionarios sobre la reorganización propuesta.

- b) Explicación de los resultados y ventajas de la nueva organización y modificación de la actual.
- c) Capacitación del personal sobre aspectos y especialidades de los nuevos sistemas y procedimientos administrativos.
- d) Explicación al personal sobre detalles de la nueva estructura o sistemas de organización.
- e) Persuadir al personal para lograr su colaboración, exponiéndole las ventajas de las modificaciones.

2.2.3.5 Control sobre las modificaciones

Si en esta última fase, lo propuesto y aceptado no es llevado a la práctica con base a los lineamientos anteriormente establecidos, será inútil lo realizado, por lo tanto, resultará útil hacer revisiones periódicas para dar solución al funcionamiento uniforme de las nuevas organizaciones.

Rodríguez Valencia, nos menciona que al finalizar dicho proceso podremos observar que el resultado final de una reorganización, es una estructura orgánica que se adapte mejor a las necesidades y a su ambiente.

En este sentido, se puede observar que la reorganización de un aparato administrativo demanda una acción coordinada y un criterio unitario para que, en forma armónica, todas las instancias que conforma su estructura orgánica contribuyan a elevar los niveles de eficiencia en su conjunto, de tal manera que la supervisión y el control constante sobre las modificaciones realizadas se convierta en una actividad cotidiana que fomente y fortalezca la retroalimentación entre todas las áreas existentes de la empresa.

2.2.4 Procedimiento general de reorganización

Franklin Fincowsky y Gómez Ceja, mencionan que “la reestructuración de una organización de trabajo debe llevarse a cabo en forma ordenada y conforme a un proyecto de estudio basado en los siguientes elementos.”²⁸

1) Metodología:

- Visión del estudio:
 - Aproximación a conceptos.
 - Evolución de una idea.
 - Consolidación de la idea.
- Planeación del estudio:
 - Determinación del factor de estudio.
 - Fuentes de estudio.
 - Definición del objeto de estudio.
 - Investigación preliminar
 - Preparación del proyecto de estudio
 - Autorización para realizar el estudio
 - Integración del grupo de trabajo
- Recopilación de datos:
 - Requisitos que deben reunir los datos.
 - Actitud del grupo responsable de la recopilación.

²⁸ *Ibíd*em, p. 142.

- Técnicas para la recopilación de datos.
- Integración de la información.
- Análisis de datos:
 - Naturaleza y propósito del análisis.
 - Procedimiento de análisis
 - Técnicas e instrumentos de análisis
 - Formulación del diagnóstico.
- Formulación de recomendaciones:
 - Consideraciones previas.
 - Preparación de recomendaciones.
 - Elaboración del informe.
 - Presentación de resultados
- Implantación:
 - Programa de implantación.
 - Integración de recursos.
 - Ejecución del programa de implantación.
 - Acciones de apoyo a la implantación.
- Evaluación:
 - Mecanismos de información.
 - Seguimiento de acciones.

- Medición de resultados.

2) Mecanismos de estudio:

“La decisión de reorganizar se puede ejecutar a través de un comité de decisiones o un grupo técnico, el cual se puede integrar de la siguiente manera.”²⁹

- En el sector privado:

Por el director general o gerente general, gerentes divisionales o de área, y responsables de departamento u oficina.

- En el sector público:

A nivel central: por el subsecretario de planeación, oficial mayor, director jurídico y el jefe de la unidad técnica de apoyo.

A nivel paraestatal: por el director general, subdirector general, gerente, directores y/o subdirectores de área y jefes de departamento. En ambos casos se puede soportarse con consultores externos.

Las acciones del grupo técnico permitirán:

- Fijar los objetivos que se pretenden alcanzar.
- Dividir en forma ordenada el trabajo, tanto de órganos de línea como de apoyo.
- Conseguir, asignar y combinar los recursos necesarios, buscando su mayor aprovechamiento.
- Dirigir y supervisar los esfuerzos realizados.
- Evaluar su desempeño conforme a los planes, normas y otras directrices existentes.

²⁹ *Ibíd*em, p. 143.

- Elaborar un proyecto final.

3) Instrumentos técnicos de apoyo: Entre los más destacados se pueden mencionar:

- Organigramas.
- Cuadros de distribución del trabajo.
- Diagramas de flujo.
- Cuadros estáticos.
- Estudios de mercado.
- Diagramas de distribución del espacio.
- Análisis de puestos.
- Validación de puestos.
- Árbol de decisiones
- Estudios del entorno
- Tablas de decisiones
- Técnicas de investigación de operaciones
- Manual de organización, procedimientos u otros manuales de apoyos.
- Por demanda de los cliente o usuarios de los productos y o servicios.

2.2.5 Factores de estimación de costos

Las propuestas de cambios estructurales afectan, los presupuestos autorizados en la organización, ya que modifican el número de unidades administrativas en el organigrama, con la reducción o ampliación del número de puestos y plazas destinadas a cada área.

Las modificaciones repercuten directamente sobre la distribución de funciones y carga de trabajo. Por lo consiguiente, es fundamental que la cuantificación del proceso de reestructuración considere los siguientes aspectos:

- La reorganización en cualquier nivel jerárquico representa no solo gastos en personal directivo y técnico sino además en costo de administración tales como los inherentes.
- Los movimientos en la estructura orgánica presentan variaciones que también pueden incidir en el costo de la operación institucional.
- El manejo de ajuste a la organización representa un gasto definido que recae sobre sus recursos, es decir, que tiene que justificar su procedencia mediante logros perfectamente definidos en aumento de productividad y eficiencia.

Así mismo, es necesario visualizar el efecto de los aspectos presupuestales en la estructura, ya que “los recursos de presupuestos asignados al personal representan uno de los aspectos prioritarios para el cambio organizacional, toda vez que en él se concentra la base institucional del trabajo de la cual se derivan todos los productos y servicios del proceso administrativo interno, por lo cual, reviste una importancia estratégica llevar a cabo los siguientes pasos.”³⁰

1. Recopilación de la plantilla de los mandos superiores, los mandos medios, el nivel operativo y los honorarios.
2. Integración de la plantilla por área, identificando los puestos, las percepciones, los horarios y el número de plazas.
3. Análisis de los sistemas de percepciones, tales como, las recopilación y análisis de los tabuladores autorizados, la recopilación y análisis de las prestaciones, la definición de los salarios integrados anuales y el costo de los servicios relacionados con las plantillas.

³⁰ *Ibíd*em, p. 158.

4. Aspectos presupuestales, elaborar cuadros analíticos con la situación actual y la situación propuesta que indiquen los efectos presupuestales correspondientes.
5. Convenios para finiquitar la relación laboral a través de un programa escalonado de liquidaciones considerando su repercusión en el presupuesto.
6. Negociación con instancias normativas.

2.2.6 Limitantes de una reorganización administrativa

Al intentar implementar un proceso de reorganización total o parcial en una organización, podremos encontrarnos con diversos obstáculos que puedan dificultarnos el proceso.

Las limitaciones más comunes que podemos encontrar son las siguientes:

- Resistencia al cambio.
- Falta de capacitación y motivación en el personal.
- Falta de personal especializado.
- Ausencia de apoyo de los mandos superiores.
- Comunicación cerrada.

2.2.7 Cambio y desarrollo organizacional

“Es innegable que un proceso de reorganización, conceptualiza y soporta técnicamente los esfuerzos para mejorar estructuras, elevar la productividad, depurar funciones, redimensionar unidades y hacer más competitivas a las instituciones. Sin embargo, la trascendencia en el tiempo por resultados está

cifrada en los factores de dirección, liderazgo y cultura organizacional, que son finalmente el producto de una filosofía gerencial para el cambio.”³¹

En este punto la organización debe desarrollar su capacidad de autocrítica, es decir que su atención se debe concentrar en un proceso de cambio y desarrollo planeado más que en los problemas particulares, a manera que el cambio se convierta en parte integrante de la cultura organizacional, y que así mismo, la autocrítica pase a formar parte de un estilo natural de la administración de la empresa.

De esta forma, estas características representaran un concepto clave para relacionar los problemas con los objetivos y oportunidades derivados de la interacción de la organización con el medio ambiente.

“Un estudio organizacional de esta naturaleza hace posible la percepción de:”³²

- El sistema estructural.
- La naturaleza general de las tareas.
- El nivel de desempeño.
- El clima general de innovación en la organización.
- El efecto esperado con respecto a pasados esfuerzo de cambio.
- Las variables del entorno más representativas.

Es así como el análisis multivariable representa un modelo conceptual de suma importancia, el cual facilita el entendimiento de los fenómenos organizacionales complejos de los diversos ambientes. No obstante, el avance

³¹ *Ibidem*, p. 154.

³² *Ídem*.

hacia una estructura más dinámica y flexible, deja atrás la forma rígida y burocrática de la organización.

2.2.7.1 Cambio organizacional

“El cambio es necesario en organizaciones que se viciaron, ya que de otra forma tienden a desaparecer o bien a mantenerse en niveles bajísimos de eficiencia, al grado de subsistir por el subsidio de una organización mayor.”³³

En otras palabras, podemos definir que la gestión de cambio en una organización es cualquier modificación o movimiento de un estado a otro, el cual, es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar un equilibrio relativamente perdurable, es una situación donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y la efectividad en la ejecución de acciones.

Sin embargo, la gestión del cambio se verá muy influenciada por la cultura organizativa que exista en la empresa, ya que, esta tiene una cultura, afectada por su propio estilo gerencial que le da una perspectiva personal a las cosas, de tal manera que la reorganización, va de la mano con el desarrollo y cambio organizacional, al evaluar las barreras y obstáculos que deberán afrontarse ante la presencia de los cambios propuestos.

Cabe recordar que cuando los cambios se convierten en rutina pierden con el tiempo su efectividad, es verdad que las empresas deben renovarse, pero el cambio tiene que dirigirse con sentido de la oportunidad y sobre un fondo, un núcleo de estabilidad empresarial, para que el cambio sea fructífero y aporte mejoras apreciables a la organización debe gestionarse con cuidado, equilibrio y armonía con lo que debe permanecer. Así mismo, la enorme competitividad ante

³³ Hernández y Rodríguez, Sergio, op. cit., nota 21, p.271.

la que se encuentran las empresas en la actualidad, hace necesario crear una situación de constante alerta que con lleva a que sus directivos tengan la mejor información necesaria para poder analizar y diagnosticar su situación en cada momento.

En definitiva la empresa deberá estar dispuesta a efectuar una serie de cambios, lo cual normalmente, produce reacciones de rechazo por parte de los empleados, la gestión del cambio requiere ser llevada mediante un estilo de dirección participativo que impregne una cultura y actitud de aceptación de las mejores propuestas. Es decir, que cada uno de los elementos de la empresa efectúe, un cambio de mentalidad para la transición.

“Existen tres etapas (figura 2.13) esenciales y secuenciales que facilitan el proceso de cambio de los sistemas:”³⁴

- 1) Descongelamiento: se presenta la sensación de desequilibrio, insatisfacción, toma de conciencia de la situación, ansiedad y dudas del propio modo de conducirse, así mismo, fomenta la necesidad de identificar las estructuras sujetas a cambio, satisfacer nuevas necesidades, equilibrio, lograr la satisfacción deseada.
- 2) Movimiento o cambio: existe una sensación de desequilibrio, de inestabilidad, inseguridad, incertidumbre; y crea la necesidad de voltear la mirada al entorno, generar información, buscar alternativas, seleccionar la mejor alternativa, abandonar viejas estructuras o esquemas, mayor adaptación y adoptar nuevas esquemas y estructuras.
- 3) Recongelamiento: Produce una sensación de estado homeostático, claridad de la situación, equilibrio, mayor adaptabilidad; crea la necesidad de integrar, esquemas, establecer contacto genérico con la opción elegida,

³⁴ Audirac Camarena, Carlos Augusto et al., *ABC del desarrollo organizacional*, editorial Trillas, México, 1994, p. 43.

considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas y la duración del cambio.

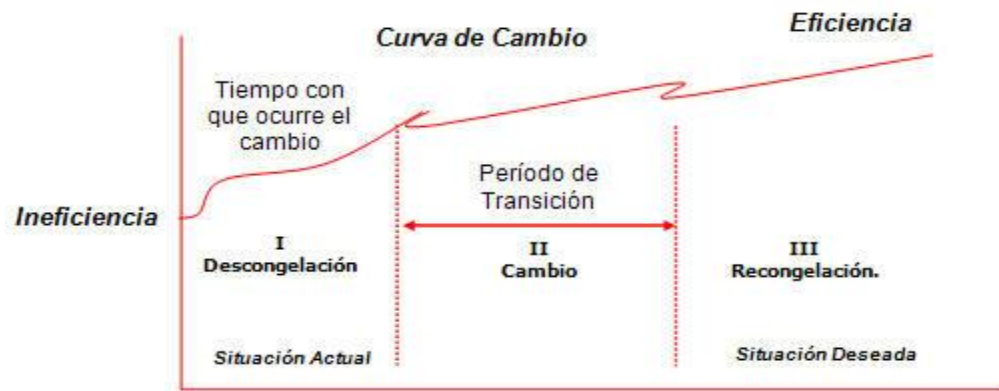


FIGURA 2.13. Proceso de cambio.

2.2.7.1.1 Resistencia al cambio

“La resistencia al cambio es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrea consigo las modificaciones. Por lo tanto, se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio. La resistencia al cambio es un fenómeno psicológico que se debe estudiar como tal, para así adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten el cambio.”³⁵

A manera de poder visualizar a fondo las diversas maneras en las que los miembros de la organización tienen a manifestar una expresión de resistencia, se mencionan las siguientes actitudes que pueden llegar a presentar:

- Cuestionar en forma quisquillosa cualquier detalle del proyecto del cambio.
- Externar dudas con respecto a la necesidad de introducir un cambio.

³⁵ Ibídem, p.44.

- Convertir a la iniciativa de cambio en objetivo de ridículo y burla.
- Remitir el proyecto a la aprobación de múltiples comités de estudio.
- Fingir indiferencia hacia el proyecto.
- Estudiar el proyecto cuándo se disponga de más tiempo.
- Recordar nostálgicamente el pasado.
- Evocar las enojosas consecuencias que acarreará el cambio.
- Abstenerse de cooperar en el proceso.
- Desacreditar a los iniciadores del cambio.
- Culpar al proyecto de todos los cambios que sufre el sistema.
- Sobreestimar la actual situación.

Las cuestiones anteriores pueden ser derivadas de algunas variables psicológicas, las cuales influyen en la conducta de los individuos frente a la presencia de un cambio. Entre las variables que destacan se encuentran las siguientes:

- a) Una percepción diferente de las cosas.
- b) Los hábitos.
- c) El miedo a lo desconocido.
- d) Apego a lo conocido.
- e) Tendencia a conservar la estabilidad.
- f) Apego a lo elaborado por el individuo mismo.

Para manejar la resistencia al cambio, es indispensable llevar a cabo un análisis de la situación y de las razones que provocan las fuerzas restrictivas. “A continuación se muestran algunas actitudes consideradas para lograr enfrentar la resistencia.”³⁶

- Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.
- Generar información de hecho, necesidades, objetivos, y efectos del cambio.
- Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización.
- Reducir incertidumbre e inseguridad.
- No combatir la resistencia, es solo un síntoma, hay que buscar la raíz.
- No imponer el cambio
- Hacer un cambio participativo.
- Establecer el dialogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones.
- Plantear problemas, no soluciones unilaterales.
- Realizar cambios continuamente, aun cuando son pequeños.
- Crear un compromiso común.
- Plantear el costo-beneficio del cambio.

Sin embargo, si un individuo u toda la organización total sigue mostrando una resistencia porque no sabe, no puede, no cree o no quiere en los beneficios y oportunidades que trae consigo la implementación de un cambio podemos tomar como apoyo la iniciativa de involucrar a toda la organización proporcionándole las

³⁶ *Ibíd*em, p. 47.

herramientas e información necesaria que propicie una participación positiva de todo los involucrados en el proceso de cambio.

2.2.7.2 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional, es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones, y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización.”³⁷

De tal manera que el desarrollo organizacional esta conceptualizado como una estrategia que implica una reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que lleva implícita la idea de participación y desarrollo de los recursos humanos de la empresa, entre algunas de las características básicas que podemos encontrar dentro D.O. están las siguientes:

- Reconstruir.
- Cambio.
- Adaptación.
- Mejora.
- Reinventar.
- Reordenar.
- Rediseñar.
- Modificar.

Ferrer Pérez, menciona que los objetivos de una implantación de D.O. (Desarrollo organizacional), dentro de una organización depende del diagnostico

³⁷ Ibídem, p. 17.

que se haga de esta, sin embargo, a continuación se mencionan algunos que pueden considerarse como los objetivos más comunes.

1. Desarrollar un sistema variable y capaz de autorenovarse, es decir, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas.
2. Hacer optima la efectividad tanto del sistema estable como de los sistemas temporales, por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
3. Avanzar hacia la colaboración y competencia entre las unidades interdependientes.
4. Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.
5. Lograr el punto en que se tomen las decisiones en base a las fuentes de información, y no a las funciones organizacionales.
6. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
7. Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado se incremente por la autoridad, basada en el conocimiento y la habilidad.
8. Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
9. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
10. Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.

Entre los valores en los que se sustenta el desarrollo organizacional, se encuentran los siguientes:

- Dar oportunidad a los elementos de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción.
- Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a esta última, de que desarrollen todo su potencial.
- Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
- Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo que los rete.
- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.
- Tratar a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades.

El desarrollo organizacional busca solucionar frecuentemente diversas clases de problemas que surgen en la organización, entre los más comunes se encuentran los siguientes:

- a) Comunicación: con más frecuencia el tipo ascendente.
- b) Conflictos: entre grupos y liderazgo.
- c) Identificación y destino: crecimiento de la tecnología, objetivos y metas.
- d) Satisfacción: proporcionar incentivos con más frecuencia y más adecuados y apropiados para los empleados.
- e) Eficiencia organizacional: Medidores de ganancias basado en desperdicio costos, índice de rotación o de cualquier otra forma.
- f) Adaptación al cambio de tecnología, mercado y cultura.

En general, todas estas exigencias, y otras que no se mencionan pueden ser agrupadas en tres clases:

- 1) Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalizaciones.
- 2) Problemas de satisfacción y desarrollo humano.
- 3) Problemas de eficiencia organizacional.

2.2.7.2.1 Condiciones para el fracaso o éxito en la implementación del desarrollo organizacional

Para el éxito:

- La organización se encuentra generalmente bajo una considerable presión externa o interna para mejorar. La alta gerencia está inquieta por actuar y buscar soluciones.
- En la alta gerencia tiene lugar una intervención a modo de catálisis por medio de un nuevo miembro o consultor.
- La alta gerencia asume un papel directo y responsable en el proceso.
- Surgen nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización, con el fin de elaborar soluciones.
- Tiene lugar, en cierto grado, la experimentación y la innovación.
- El programa de desarrollo organizacional, es generalmente reforzado por resultados positivos en la eficiencia y buen funcionamiento de la organización.

Para el fracaso:

- La existencia de una brecha entre los valores de la alta gerencia y su actual comportamiento.

- La implantación parcial del desarrollo organizacional o de actividades que no estén basadas en un sistema de metas para efectuar el cambio.
- Una expectativa irrealista del tiempo que tomará la implantación del D.O.
- Exagerada dependencia o un uso inapropiado de consultores externos e internos.
- Falta de comunicación e integración de los esfuerzos en el D.O. entre los variados niveles de la organización.

2.3 Generalidades de las empresas

El término empresa al ser uno de los más usados en la actualidad está considerado como un concepto analógico, posee un amplio enfoque y aplicación en la actualidad, por lo tanto, su exploración aún no está determinada por hallarse en plena evolución. Este concepto puede ser determinado a cualquier grupo social que atienda las necesidades que demanda la sociedad. Sin embargo, para poder concebir en términos conceptuales a la empresa, “es necesario mencionar y analizar algunas de las definiciones más trascendentes de empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo. Entre los conceptos más trascendentales se encuentran los siguientes:

Isaac Guzmán Valdivia: Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo, y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena: Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Petersen y Plowman: Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas.

Münch Galindo y García Martínez: Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.”³⁸

2.3.1 Clasificación

Los avances tecnológicos y económicos de la actualidad ha originado la existencia de una gran y amplia diversidad de empresas. Por ello, resulta casi imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio. No obstante, a continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos actualmente, de acuerdo a Münch Galindo, Lourdes.

2.3.1.1 Actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

1. Industriales: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:
 - a) Extractivas: Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables.
 - b) Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:
 - Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor.
 - Empresas que producen bienes de producción. Estas satisfacen a las de consumo final.

³⁸ Münch Galindo y García Martínez, op. cit., nota 5, p.43.

2. Comerciales: Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra y venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
 - a) Mayoristas: Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas conocidas como minoristas, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
 - b) Minoristas o detallistas: Venden productos al por menor al consumidor.
 - c) Comisionistas: Se dedican a vender mercancía que los productores dan a consignación, percibiendo por esto una ganancia o comisión.
3. Servicios: Son aquellas que brindan servicio a la comunidad y que pueden tener o no fines lucrativos. Estas pueden clasificarse en:
 - a) Transporte.
 - b) Turismo.
 - c) Instituciones financieras.
 - d) Servicios públicos, como son: energía, agua, comunicaciones.
 - e) Servicios privados, como las asesorías, las ventas, agencias de publicidad y los servicios contables, administrativos o jurídicos.
 - f) Educación
 - g) Salubridad.
 - h) Finanzas, seguros.

2.3.1.2 Origen del capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

1. Públicas: “Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.”³⁹ En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden ser las siguientes:

- Centralizadas: Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.
- Desconcentradas: Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía.
- Descentralizadas: Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.
- Estatales: Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado.
- Mixtas y Paraestatales: En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.

2. Privadas: “Tienen como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, con la que puede obtener o no beneficios”.⁴⁰ Estas se llaman

³⁹ Reyes Ponce, Agustín, op.cit., nota 1, p. 164.

⁴⁰ Ídem.

privadas cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es totalmente lucrativa. Estas pueden ser:

- Nacionales: Cuando los inversionistas son completamente del país.
- Extranjeros: Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.
- Transnacionales: Cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

2.3.1.3 Magnitud de la empresa

Este es uno de los criterios más utilizados para la clasificación de las empresas, el que de acuerdo con el tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande, no obstante, al aplicar este enfoque nos encontramos con la dificultad para determinar límites entre ellas. “Existen múltiples criterios para hacerlo, pero solo se analizarán los más usuales, como son:”⁴¹

1. Financiero: El tamaño de la empresa en este punto se determina por el monto de su capital. Cabe señalar que no existe una cantidad establecida, ya que esta puede variar de acuerdo con la situación económica del país.
2. Personal Ocupado: Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una mediana aquella que tiene entre 250 y 1000 empleados, y una grande aquella que tiene más de 1000 empleados.
3. Producción: Este criterio se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así que una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir, que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta

⁴¹ Münch Galindo y García Martínez, op. Cit., nota 5, p.47.

con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

4. Ventas: Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.
5. Criterios de Nacional Financiera: Nacional financiera posee uno de los criterios más razonables que existen para determinar el tamaño de la empresa, para esta institución una empresa grande es la más importante dentro de su giro, la empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

Los criterios anteriores son auxiliares para determinar la magnitud de la empresa, sin embargo, cabe recalcar, que ninguno es totalmente correcto, pues no son aplicables a cada situación específica, esto debido a que son muy cambiantes las condiciones de la empresa. Por otra parte, algunos enfoques tienen notorias deficiencias; sin embargo, pueden servir como orientadores al determinar el tamaño de la empresa.

2.3.1.4 Otros criterios de clasificación

Existen otros criterios para clasificar a la empresa atendiendo a otras características, estos son:

- a) Criterios económicos: Según este criterio las empresas pueden ser:
 - Nuevas: Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyen en forma importante en el desarrollo económico del mismo.

- Necesarias: Tiene como objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país de manera insuficiente para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga un origen en causas transitorias.
 - Básicas: Aquellas industrias consideradas primordiales para una o varias actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
 - Semibásicas: Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.
 - Secundarias: Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.
- b) Criterios de constitución legal: De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa y cuyo reconocimiento se encuentre en la ley general de sociedades mercantiles, pueden ser:
- Sociedad anónima: Deben de existir como mínimo dos socios, y cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos, el capital social no será menor de cincuenta mil pesos y deberá de estar íntegramente suscrito. Se exhibirá en dinero efectivo, cuando menos el veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario, así mismo se exhibirá íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.
 - Sociedad de responsabilidad limitada: Se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representados por títulos negociables, a la orden o al portador, ya que solo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la ley. Esta sociedad existirá bajo

una denominación o bajo una razón social que se formara con el nombre de uno o más socios, su denominación o razón social ira inmediatamente seguida de las palabras “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o de su abreviatura “S. de R.L”. El capital social nunca será inferior a tres millones de pesos, y no puede tener más de 50 socios.

- Sociedad en comandita simple: Se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones, así mismo, la razón social se formara con los nombre de uno o más comanditados, seguidos de las palabras “y compañía” u otros equivalentes, cuando en ella no figuren los de todos, se le agregarán siempre las palabras “Sociedad en Comandita” o su abreviatura “S. en C.”
- Sociedad en comandita por acciones: Es aquella en la que uno o varios socios comanditados responden de manera ilimitada, subsidiaria y hasta por el monto que tengan sus acciones. Se constituye bajo una razón social, su capital social está dividido en acciones, y no se podrán ceder sino con el consentimiento de la totalidad de los comanditados y comanditarios.
- Sociedad en nombre colectivo: Es aquella en la que existe bajo una razón social y en la que todos y cada uno de los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales. Esta es una sociedad que prácticamente ha desaparecido de la vida jurídica, está integrada por dos tipos de socios los cuales pueden ser los socios industriales y los socios capitalistas. Los primeros aportan conocimientos y experiencia a la Sociedad, y que

tienen la característica esencial que por Ley solo les corresponde una representación en la Asamblea, pero dicha representación tendrá igual valor a la del socio capitalista mayoritario, salvo disposición en contrario en los estatutos sociales, estos solo pueden exigir el pago de alimentos en una fecha determinada y que será a cuenta de utilidades, mientras que los socios capitalistas como su nombre lo dice son aquellos que aportan el Capital y estos accionistas tienen además de los alimentos mencionados con anterioridad derecho a una prestación extra en virtud tanto de la administración, como de la aportación hecha a la empresa.

c) Según su ámbito de actuación: En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir en:

- Empresas locales: son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.
- Empresas nacionales: son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.
- Empresas internacionales: si su radio de actuación abarca a dos o más países.

2.3.2 Recursos que integran a una empresa

“Para que se puedan lograr los objetivos en una empresa, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyan a su funcionamiento adecuado, dichos recursos son:”⁴²

1. Recursos materiales: Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, como son:

⁴² Ibídem, p. 56.

- Edificios, instalaciones, equipos, terrenos, instrumentos, herramientas, etc.
 - Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.
2. Recursos técnicos: Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, los cuales pueden ser:
- Sistemas de producción, sistemas de ventas, de finanzas, administrativos, etc.
 - Fórmulas, patentes, etc.
3. Recursos humanos: Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Dichos recursos Humanos poseen las siguientes características: ideas, imaginación, creatividad, habilidades, sentimientos, experiencias, conocimientos, Posibilidad de desarrollo, etc. Estas características los diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser:
- Obreros. Calificados y no calificados.
 - Oficinistas. Calificados y no calificados.
 - Supervisores. Vigilan el cumplimiento de las actividades.
 - Técnicos. Efectúan nuevos diseños de productos, métodos, controles sistemas administrativos, etc.
 - Ejecutivos. Se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.

- Directores. Fijan los objetivos, estrategias, políticas, etc.

La administración debe de poner un especial interés en los recursos humanos, ya que es el hombre el factor primordial en la marcha de cualquier empresa. De la habilidad, fuerza física, inteligencia y experiencia del hombre dependerá el logro de los objetivos en una empresa fusionado con el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.

4. Recursos Financieros: Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:
 - a) Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios, utilidades, etc.
 - b) Recursos financieros ajenos; están representados por los prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores.

2.4 Empresa Telecolor del Golfo S. de R.L. de C.V.

Telecolor del Golfo S. de R.L. de C.V., es una organización ubicada en la ciudad e Minatitlán, Veracruz., cuyo giro principal, es la comercialización minorista de productos de línea blanca y muebles para el hogar.

El origen de su capital está constituido por medio de inversionistas privados y nacionales.

Telecolor del Golfo cuenta con proveedores altamente reconocidos a nivel nacional e internacional. La organización busca ofrecer a sus clientes servicios y productos de gran calidad, mostrando un especial cuidado e interés en los recursos técnicos, humanos y financieros que se desarrollan dentro de la empresa, ya que estos elementos conjugados armónicamente contribuyen al éxito.

2.4.1 Historia de la empresa

Telecolor del Golfo S. DE R.L. de C.V., es una empresa orgullosamente de origen 100% mexicano.

La empresa Telecolor del Golfo inicia sus operaciones el 22 de agosto de 1972, a cargo del Lic. Amado Guzmán García y de su esposa la señora Aurora Alemán Bazán, ambos dueños y socios fundadores, quienes en la actualidad cuentan con el 50% y el 50% de las acciones de la empresa respectivamente.

La empresa comenzó con una sola tienda, hoy denominada tienda matriz, ubicada en la avenida Benito Juárez, número 106, en el centro de la ciudad de Minatitlán, Veracruz. Convirtiéndose así, en una de las primeras y pocas empresas dedicadas a la comercialización de línea blanca y muebles para el hogar en la ciudad.

Debido al éxito que obtuvo en la región, años más tarde la empresa Telecolor del Golfo, tuvo la necesidad de inaugurar tres distintas sucursales, en las ciudades de Coatzacoalcos, Acayucan e Hidalgotitlán.

En la actualidad la empresa es dirigida por la Lic. Ercilia Guzmán Alemán, quien se desempeña como la gerente general de la empresa.

La empresa cuenta con una amplia diversidad de productos, los cuales pretenden satisfacer las necesidades que el mercado demanda. Telecolor del Golfo, se distingue por manejar productos de calidad, durabilidad, de buen gusto y con precios accesibles al mercado, cuidando así siempre la economía de los clientes. Entre sus proveedores se encuentran distinguidas marcas como son LG, Mabe, Samsung, Sony, Oster, Cinsa, entre otros.

Cabe mencionar que a pesar de que su razón social está bajo el nombre de Telecolor del Golfo S. de R.L. de C.V., la organización es comúnmente conocida bajo el nombre de tienda Amado Guzmán García.

2.4.2 Misión

Ser la empresa líder del ramo mueblero, buscando la satisfacción de nuestros clientes.

2.4.3 Visión

Incrementar nuestro mercado, logrando consolidarnos como una de las empresas más importante en la comercialización de nuestros productos.

2.4.4 Objetivo

Ofrecer los mejores productos y precios.

2.4.5 Políticas

- Ofrecer productos de calidad.
- Brindar el mejor servicio a nuestros clientes.
- Promover el trabajo en equipo dentro de la empresa.
- Mantener una comunicación efectiva entre las diferentes aéreas de la organización.

2.4.6 Valores

- Calidad en nuestros servicios.
- Puntualidad.
- Comunicación.
- Compromiso.

2.4.7 Estructura organizacional

La estructura organizacional actual de la empresa Telecolor del Golfo, S. de R.L de C.V., está conformada por 27 empleados, un gerente general y 2 socios mayoritarios.

Al contar con treinta miembros que conforman a la organización, es considerada como una empresa pequeña, sin embargo debido a que sus ingresos mensuales varían entre los quinientos mil y un millón de pesos, la empresa llega a ser determinada como una empresa mediana, por el número de ventas.

Telecolor del Golfo cuenta con cuatro departamentos diferentes, el departamento administrativo, departamento de ventas, departamento de crédito y el departamento de cobranza, así mismo cuenta con un área de caja, la cual depende del departamento administrativo.

En este sentido se puede decir que el departamento de administración es el encargado del pago a los proveedores, y de los salarios a los empleados, así mismo se encarga de la publicidad y mercadotecnia de la empresa. El departamento de cobranza se encarga de gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la empresa. El departamento de ventas es el encargado de persuadir al mercado de la existencia de los productos. Mientras que el departamento de crédito es el encargado de autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de los clientes, así mismo, efectúa la investigación crediticia de los clientes. La cajera es la responsable de recibir los pagos de los clientes, además debe mantener un registro de estos pagos, y elaborar un reporte de caja diariamente.

La estructura orgánica de Telecolor del Golfo, está conformada de la siguiente manera:

1. Gerente General: Lic. Ercilia Guzmán Alemán.

1.1 Jefe del departamento administrativo: Antonio Alvarado Vinelvina.

1.1.1 Secretaria: Guadalupe Aquino Alegría.

1.1.2 Supervisor de entrega: Celso Eduardo Sabina Marín.

1.1.3 Encargado de compras: José Luis Rasgado Chávez.

1.1.4 Encargado de control interno: Alma Ruth Martínez Enríquez.

1.1.5 Encargado de sistema de facturación: Álvaro Martínez Torres.

1.1.6 Contador: Manuel Canseco Ocaña.

1.1.7 Cajera: Carolina Cruz Bohórquez.

1.2 Jefe de Ventas: Juanita Meléndez Terán.

1.2.1 Supervisor de Ventas: Crisoforo Martínez Torres.

1.2.1.1. Vendedor: Viviana Isabel Cruz Cobia.

1.2.1.2. Vendedor: Verulo Martín Martínez.

1.2.1.3. Vendedor: Martha Guadalupe Yáñez y Salinas.

1.2.1.4. Vendedor: Roberto Ramírez Vázquez.

1.2.1.5. Vendedor: Clemencia del Carmen Absalón Rodríguez.

1.2.1.6. Vendedor: Marisela Díaz Vázquez.

1.2.2 Coordinador de ruta y chofer: Juan Ortiz Miss.

1.2.2.1 Chofer: Gabriel Navarrete Rodríguez.

1.2.2.2 Chofer: José Torres Pimentel.

1.3 Jefe de Crédito: José Ángel Reyes Herrera.

1.3.1 Supervisor de crédito: Cinthya Verónica Cabrera Gómez.

1.4 Jefe de Cobranza: Orlando Acosta Estudillo.

1.4.1 Cobrador: Pedro Huérfano Herrera.

1.4.2 Cobrador: Israel Cruz Torres.

1.4.3 Cobrador: Marcos Antonio Santos Reyes.

1.4.4 Cobrador: Irving Domínguez Cruz.

1.4.5 Cobrador: Juan Farías Luciana.

2.4.8 Organigrama general

Debido a que actualmente no existe un organigrama formal, dentro de la organización, que respalde y concentre las áreas y funciones que se desarrollan en la empresa, se muestra el siguiente organigrama general (Figura 2.14), el cual, se realizó de acuerdo a la información recolectada y mostrada en la estructura orgánica de la empresa.

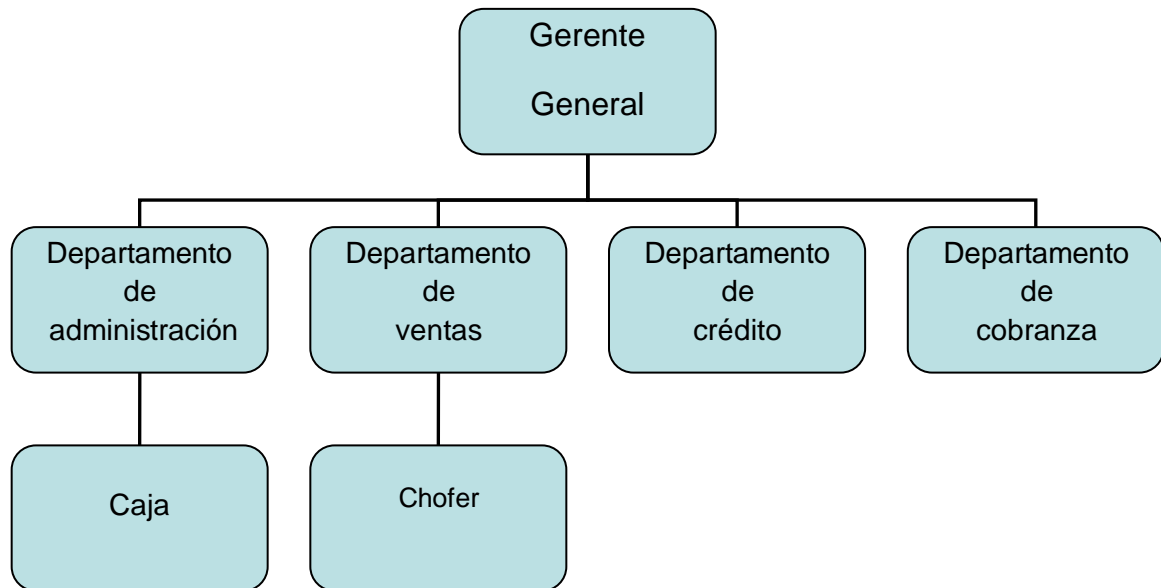


FIGURA 2.14 Organigrama general de la empresa Telecolor del Golfo S. de R. L. de C. V.

2.4.9 Problemáticas administrativas de la empresa

La situación administrativa que enfrenta en la actualidad la empresa Telecolor del Golfo S. de R.L de C.V., se ha tornado un poco ineficiente, y se ha

reflejado a través de la existencia de fallas administrativas, y de conflictos internos entre el personal.

Los manuales de organización con los que contaba la empresa, se traspapelaron y perdieron durante la depuración de archivos antiguos. Por lo tanto, el desconocimiento de los objetivos y políticas de la empresa, así como de la estructura organizacional, representado en un organigrama formal, reflejan un problema de coordinación y organización entre los trabajadores, impactando directamente a las funciones de la empresa, ya que se obstaculiza el cumplimiento de la misión y visión.

La duplicidad de funciones y mando, la escasa coordinación y comunicación entre los departamentos y entre los empleados, adjuntado a la falta de retroalimentación laboral de parte de los superiores, se exhiben como unos de los principales problemas de coordinación y comunicación que existen ya que estos afectan la productividad y el rendimiento laboral de los empleados.

Debido a esto, se propicia un manejo erróneo en las operaciones y funciones de la organización, que dañan la imagen y el servicio al cliente, por lo tanto estas deficiencias, han provocado un clima de tensión y desorganización en las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

Por consiguiente, al ser problemas de tipo organizacional, es necesario buscar una estrategia que proporcione a la empresa Telecolor del Golfo, una solución inmediata y eficiente, que optimice la oportunidad de crecimiento, la satisfacción del cliente y que busque eliminar o disminuir los problemas de comunicación, coordinación, organización, duplicidad de funciones y de mando.

CAPÍTULO III
RESULTADOS

3.1 Procesamiento y análisis estadístico de los datos

Se procedió a aplicar un cuestionario a todos los miembros que conforman a la empresa Telecolor del Golfo S.de R.L. de C.V. de la ciudad de Minatitlán, Veracruz.

Tomando como población general a los 27 empleados de la organización, a continuación se presentarán gráficamente los resultados obtenidos en las encuestas, así como las observaciones logradas durante la entrevista realizada al gerente general de la organización, con el propósito principal de exponer de manera detallada los aspectos originados durante la presente investigación.

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente general del organismo, se pudo conocer que el manual de organización que operaba en la institución fue traspapelado y finalmente extraviado durante la depuración de archivos antiguos, sin embargo, durante la entrevista el gerente menciona que pese a que la empresa Telecolor del Golfo, no cuenta de manera tangible con un manual que respalde su estructura organizacional, una gran mayoría del personal conoce de forma empírica la manera en la que opera la organización, debido a la antigüedad

en sus puestos. Esto se puede ver reflejado en la figura 3.1., donde se observa que el 93 por ciento de los encuestados afirman conocer la misión y visión de la empresa, pese a que el manual de organización lleva extraviado un año, no obstante, un 7 por ciento de la población dice desconocer la misión y visión de la empresa, aunque éste último porcentaje es representado por una minoría de la población, es considerado como un gran problema ya que el desconocimiento de estos, provocan un vacío empresarial en el cual no se sabe a dónde se quiere llegar, ni cuál es el fin principal de cada uno de los integrantes de la organización, por lo tanto no existe un compromiso con la empresa.

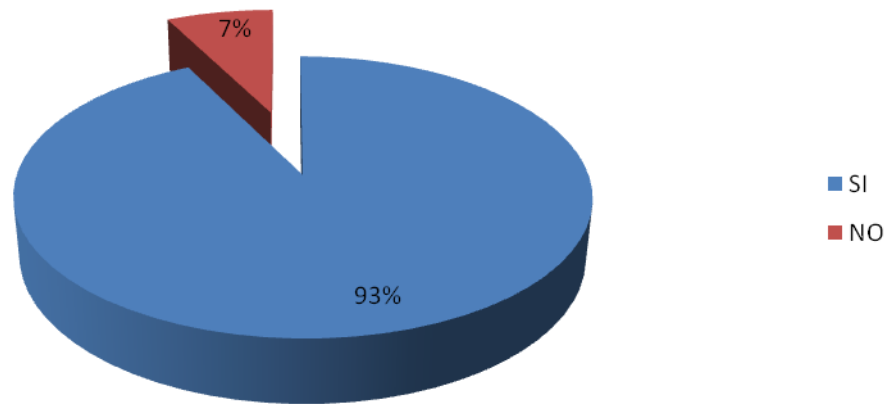


FIGURA 3.1 Conocimiento sobre la misión y visión de la empresa.

Los objetivos y políticas de la empresa, así como la misión y visión representan la base fundamental de la estructura organizacional de cualquier empresa, por lo tanto, el desconocimiento de estos pudieran afectar de manera significativa el desarrollo de la empresa Telecolor del Golfo, en este sentido, los resultados obtenidos en la encuesta señalan que el 85 por ciento de la población reconoce los objetivos y políticas que tiene la empresa, mientras que el 15 por ciento menciona desconocerlo, tal como se muestra en la figura 3.2. Sin embargo, cabe mencionar que se muestra un incremento considerable en el

desconocimiento de los objetivos y políticas en comparación de la ignorancia acerca de la misión y visión que prevalece en la empresa.

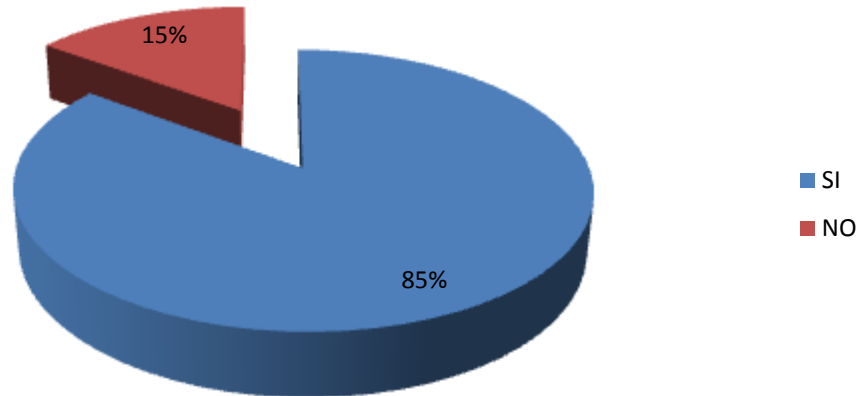


FIGURA 3.2 Conocimiento de los objetivos y políticas de la empresa.

El manual de organización tiene un papel importante dentro de la empresa, ya que éste, respalda por escrito la forma en la que se encuentra organizada formalmente, así mismo, describe las unidades que complementan a la organización, por lo cual es importante que toda organización cuente con uno. De acuerdo a la investigación se logró conocer que al 93 por ciento de los empleados de la empresa Telecolor del Golfo, se les ha proporcionado o tiene alguna mínima noción sobre el manual organizacional que opera en la empresa, mientras que al 7 por ciento de ellos, nunca se les ha proporcionado información sobre éste, dichos datos se pueden ver reflejados en la figura 3.3.

Es necesario mencionar que el hecho de que en la actualidad no exista un manual de organización en la empresa provoca cierta confusión entre los empleados, ya que algunos difieren en el proceso de organización que se maneja,

y no cuentan con el respaldo necesario de una guía o manual que solucione sus dudas.

En otro aspecto, el organigrama dentro de cualquier organización representa gráficamente la estructura con la que se opera, por lo tanto, permite identificar las funciones y responsabilidades de todos los miembros que la conforman. De tal manera, el reconocimiento de la ubicación de cada uno de los empleados dentro del organigrama es de suma importancia.

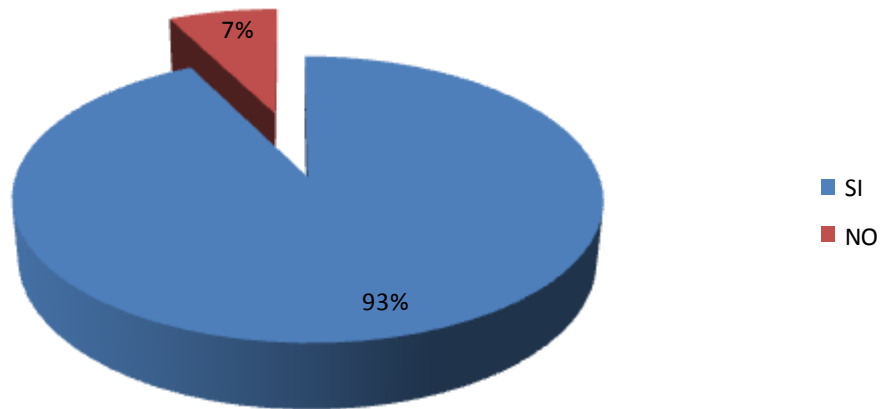


FIGURA 3.3 Noción sobre el manual organizacional que opera en la empresa.

Por ello, dentro de la empresa Telecolor del Golfo, se pudo observar mediante la investigación que el 37 por ciento de los empleados desconoce su ubicación dentro del organigrama de la empresa, debido a que en los últimos años se han creado y así mismo eliminado diversos puestos, los cuales han creado confusión con respecto a la ubicación jerárquica de los empleados, sin embargo el otro 63 por ciento, afirma reconocer su puesto dentro del organigrama, tal como se muestra en la figura 3.4.

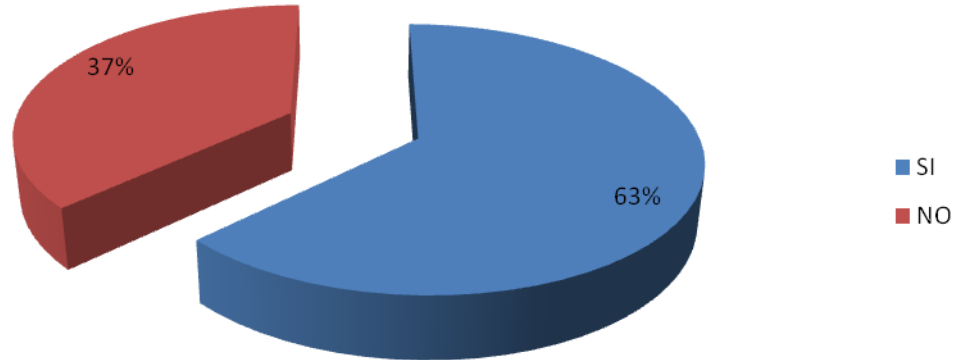


FIGURA 3.4 Reconocimiento de ubicación dentro del organigrama.

Como se menciona anteriormente, el manual de organización y los organigramas representan parte importante de la organización para la identificación de funciones y responsabilidades que se desarrollan en la empresa, ya que la correcta implementación de ellos evitaría la duplicidad de funciones y de mando.

En este sentido, de acuerdo a las encuestas realizadas al personal de la empresa Telecolor del Golfo, se evidenció que el 81 por ciento de los empleados en algún determinado momento ha tenido que realizar el trabajo correspondiente a otro miembro de la organización, lo cual ha producido disgusto e indiferencias entre los mismos empleados, no obstante el 19 por ciento, menciona no haber realizado las actividades de otros, tal como se puede observar en la figura 3.5.

De acuerdo a la figura 3.6., se puede observar que el 41 por ciento de los empleados ha recibido algún tipo de retroalimentación de parte de su supervisor inmediato acerca de su desempeño laboral en el último mes, mientras que el 59 por ciento de la población afirma que no se les ha otorgado ningún tipo de retroalimentación laboral, lo cual puede exhibirse como una problemática, ya que

al no supervisar periódicamente las actividades que se realizan en la organización, puede traer consigo la ejecución de malas decisiones que a su vez pudieran provocar un gasto extra no programado.

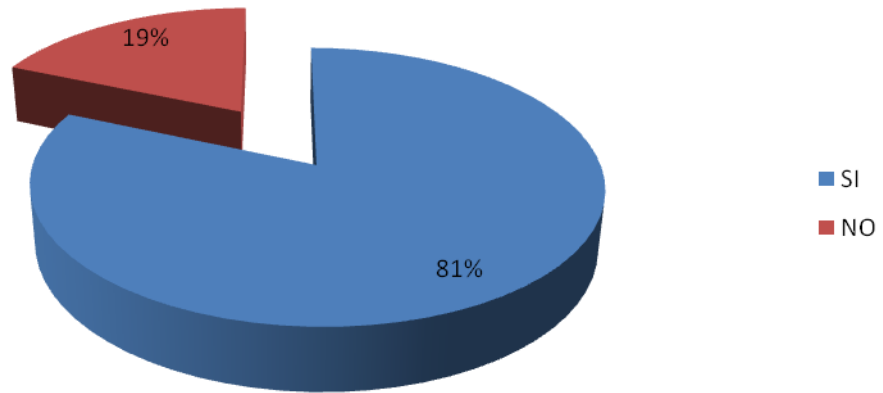


FIGURA 3.5 Duplicidad de funciones.

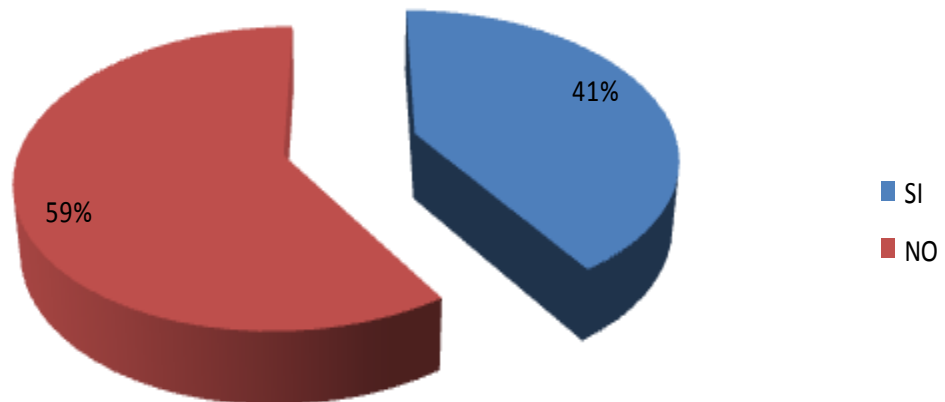


FIGURA 3.6 Retroalimentación laboral de parte de los superiores

La insatisfacción laboral provoca en los empleados un sentimiento de abandono y de desinterés, el cual afecta directamente su rendimiento laboral y por lo tanto, a la productividad de la empresa, debido a esto se debe procurar mantener una información constante acerca de las percepciones que tienen los empleados en cuanto a su puesto de trabajo.

En este sentido al aplicar la encuesta a los empleados de la empresa Telecolor del Golfo, se pudo observar que el 63 por ciento de los empleados niega sentir algún tipo de insatisfacción por la manera en que están distribuidas las tareas (trabajo) de la empresa en la actualidad, ya que mencionan que existe el trabajo en equipo, sin embargo el 37 por ciento restante, se queja de la manera en la que se distribuyen las tareas, ya que consideran que económicamente no están bien remuneradas. Lo anterior se puede ver reflejado en la figura 3.7.

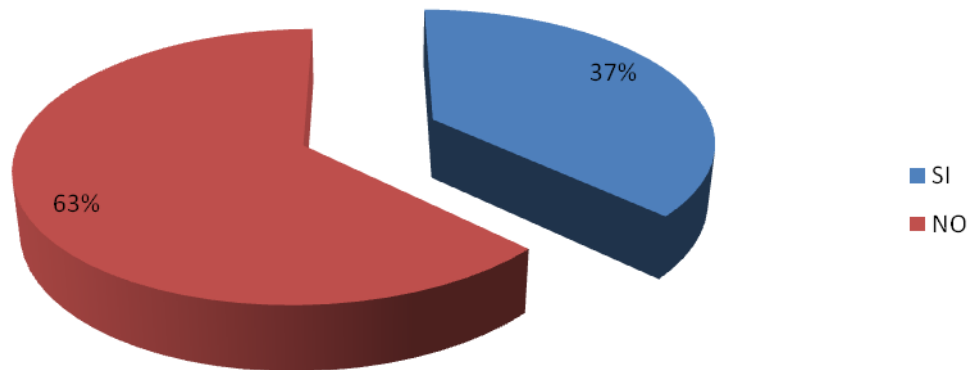


FIGURA 3.7 Insatisfacción por la distribución laboral.

Por lo que se refiere a la duplicidad de mando, el 74 por ciento de los trabajadores ha llegado a recibir órdenes de dos ó más personas a la vez, provocando con ello en la organización un clima de tensión, en el cual predomina

el abuso de autoridad, y existe la fuga de responsabilidad entre los mandos, ocasionando así mismo complicaciones en las operaciones internas de la organización, no obstante, a pesar que la duplicidad de mando se centra en un alto porcentaje de los empleados, el 26 por ciento menciona no haber recibido más de una orden. Tal como se puede observar en la figura 3.8.

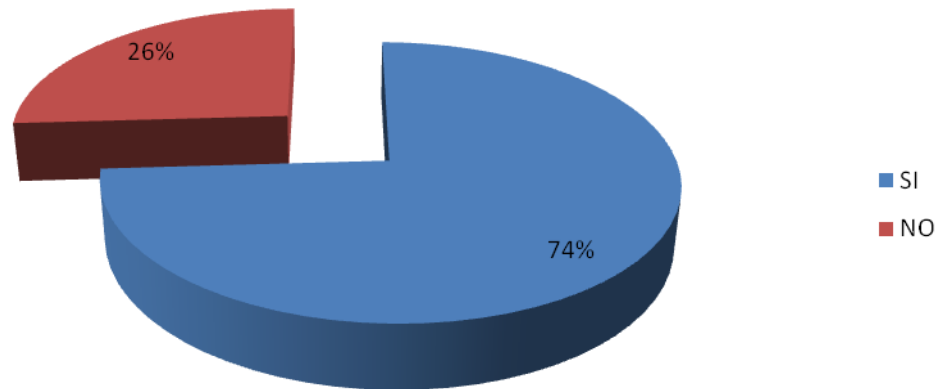


FIGURA 3.8 Duplicidad de mando.

La falta o mala comunicación y coordinación que pueda prevalecer entre el personal o entre las diferentes áreas que integran a la empresa, es considerado un problema que perjudica la eficiencia laboral y que restringe el éxito grupal, en cambio si dentro de la organización se mantiene una buena coordinación y comunicación entre todos los departamentos, se desarrolla un ambiente laboral más efectivo y eficiente. En este sentido, el 56 por ciento de los encuestados menciona que existe una buena coordinación y comunicación interna dentro de la empresa Telecolor del Golfo, mientras que el 44 por ciento considera que dentro de la organización existe una mala comunicación y coordinación. Tal como se determina en la figura 3.9.

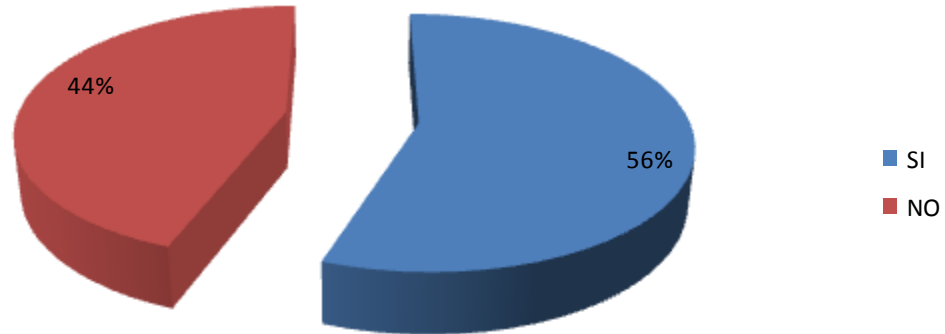


FIGURA 3.9 Coordinación y comunicación entre los departamentos.

La capacitación es considerada como una efectiva inversión en el recurso humano, ya que promueve una consolidación en la integración entre los empleados, y una entrega total de esfuerzo en las tareas y actividades, por lo cual, beneficia en gran parte tanto al empleado como a la organización.

Aunque la implementación de una capacitación tiene un costo, es preferible invertir en ella que no hacerlo, ya que si en las empresas, no se realiza oportunamente una capacitación, el empleado tiende a cometer errores debido a la inexperiencia e incompetencia que posee, los cuales pueden traer mayores consecuencias económicas para la organización.

Así mismo, dentro de la empresa Telecolor del Golfo, el 4 por ciento de los empleados afirman que nunca se les ha otorgado algún tipo de capacitación, el 96 por ciento menciona que han recibido programas de capacitación durante su inducción a la empresa y durante su desarrollo laboral. Esto se puede ver reflejado en la imagen 3.10.

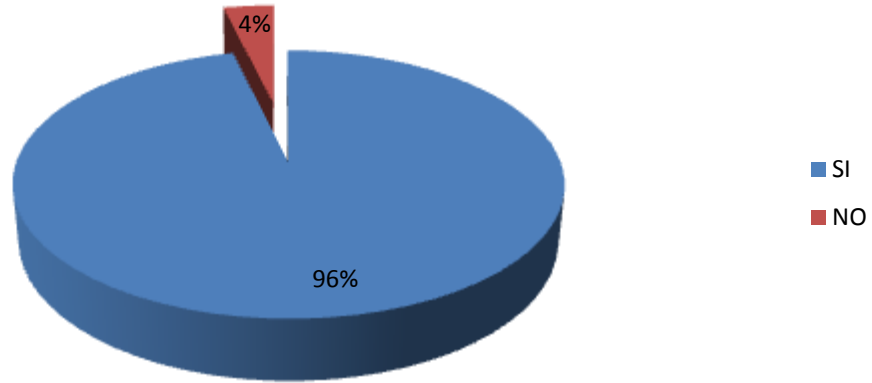


FIGURA 3.10 Capacitación en la empresa.

Realizar evaluaciones periódicas a los empleados que conforman una organización permite conocer lo que se logró y lo que se esperaba de ésta, así mismo aporta a la organización ideas útiles para mejorar las practicas existentes o para planificar y establecer nuevos programas que optimicen la oportunidad de crecimiento, por ello, dichas evaluaciones deben de tener niveles de medición completamente verificables ya que están directamente relacionados con las funciones que se realizan. De acuerdo a la investigación se logró conocer que el 93 por ciento de los empleados de la empresa Telecolor del Golfo, menciona que se les realizan evaluaciones periódicas, mientras que un 7 por ciento señala que no se le ha realizado ningún tipo de evaluación, dichos datos pueden ser observados en la figura 3.11.

En base, a la entrevista realizada al gerente general de la empresa, comenta que dichas evaluaciones son efectuadas cada doce meses. Por lo tanto, el personal nuevo con antigüedad menor del año aún no se le ha efectuado ningún tipo de evaluación.

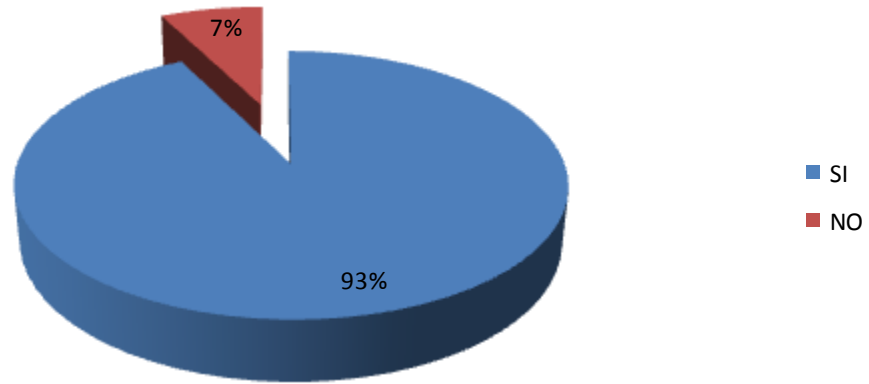


FIGURA 3.11 Evaluaciones de desempeño.

Los factores externos que rodean a la empresa como la competencia y la crisis económica en el país han repercutido en la estabilidad organizacional de la empresa Telecolor del Golfo, por ello, se debe tener pleno conocimiento de los cambios que se susciten alrededor de ella, a fin de poder tener la capacidad de adaptar a la empresa a ellos, en este sentido, de acuerdo a la aplicación de la encuesta, se pudo observar en la figura 3.12., que el 89 por ciento de la población considera que en efecto los factores externos provocan momentos de inestabilidad organizacional, sin embargo el 11 por ciento no lo considera de esa manera.

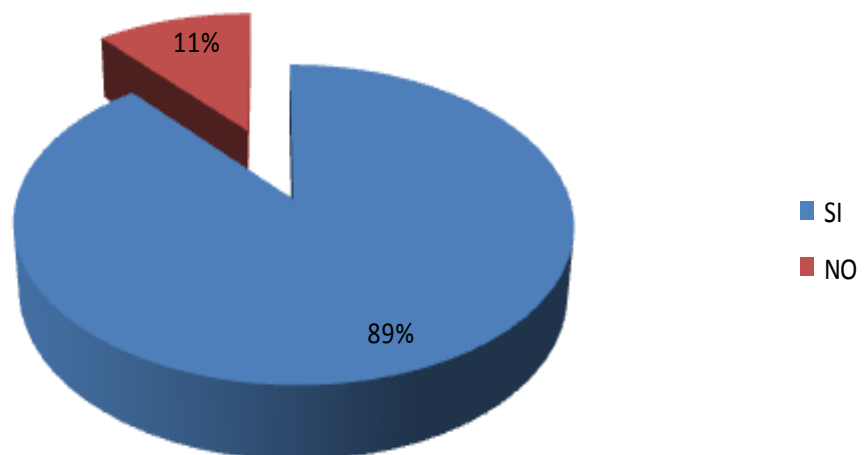


FIGURA 3.12 Estabilidad organizacional afectada por factores externos.

Para poder decidir si es pertinente iniciar un proceso de reorganización administrativa dentro de la empresa Telecolor del Golfo, se debe evaluar detenidamente sus aspectos estructurales, ya que una modificación inadecuada en estos puede repercutir directamente a toda la organización, por ello, es necesario desarrollar un estudio que proponga la implementación de un proceso de reorganización, así mismo, es fundamental que si en algún dado momento se determina implementar esta estrategia, todos los miembros de la empresa deberán tener conocimiento acerca de este proceso. En este sentido, se logró conocer que el 81 por ciento afirma tener noción acerca de la reorganización administrativa, mientras que el 19 por ciento no conoce acerca de este tema. Lo anterior se puede observar en la figura 3.13.

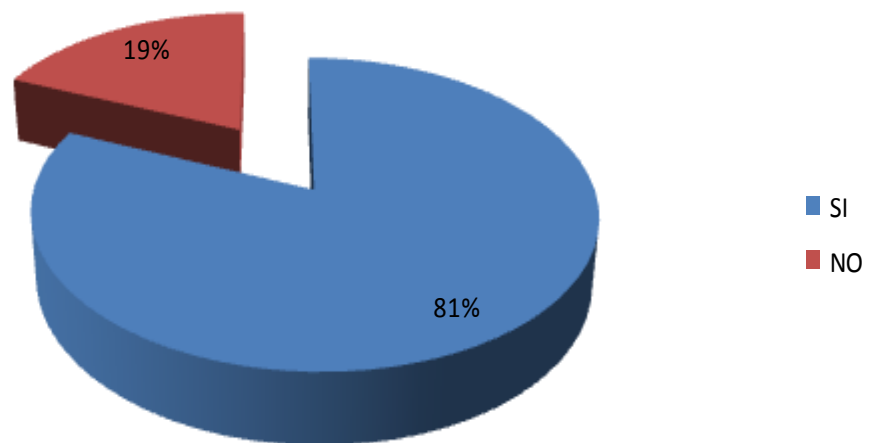


FIGURA 3.13. Conocimiento acerca de la reorganización administrativa.

Teniendo en cuenta el dato anterior, pudimos observar que de los 27 empleados que conforman a la organización solo 22 afirmaron tener conocimiento acerca de la reorganización administrativa, por lo tanto, se tomó como base a estos 22 empleados para poder determinar cuáles son los beneficios que a su consideración obtendría la empresa con la implementación de una reorganización administrativa, de tal manera que cada uno de los aspectos mencionados en la

encuesta se desglosan para poder determinar el alcance que obtendría cada uno de ellos.

En este sentido, se presenta en primer lugar como beneficio a la implementación de una estructura organizacional eficiente, ya que el 100 por ciento de los encuestados coincidió con este aspecto, así mismo, con el 91 por ciento se determinó en segundo lugar como beneficio el incremento en el servicio y en la satisfacción del cliente, seguido por el 82 por ciento que concordó que la implementación de una reorganización establecería una mayor capacidad y especialización dentro del personal de la empresa, de igual manera el 73 por ciento coincide como beneficio la simplificación de actividades y funciones, el 55 por ciento en la eliminación de duplicidad de trabajo, mientras que el 5 por ciento cree que una comunicación cerrada puede establecerse como un beneficio. Y por último, se considera como un cero por ciento la creación de nuevas fuentes de trabajo y la ausencia de apoyo de los mandos superiores, como se muestra en la figura 3.14., ya que no fueron seleccionadas por ningún elemento, de tal manera que se puede determinar que todos coinciden en que estas opciones no pueden ser consideradas como un beneficio que obtendría la empresa con la implementación de un proceso de reorganización administrativo.

La implementación de una reorganización administrativa como estrategia de desarrollo en la empresa Telecolor del Golfo, tiene como objetivo proporcionar mejores resultados y obtener beneficios que exploten su capacidad de crecimiento organizacional, en este sentido el 93 por ciento de los 27 encuestados concuerdan en términos generales que esta implementación traería consigo un resultado favorable tanto para la organización como a los mismos empleados, ya que si crece la empresa, crecen ellos. No obstante el 7 por ciento considera que esto no proporcionaría mejores resultados, si no por el contrario, su implementación conllevaría al caos organizacional. Como se muestra en la figura 3.15.

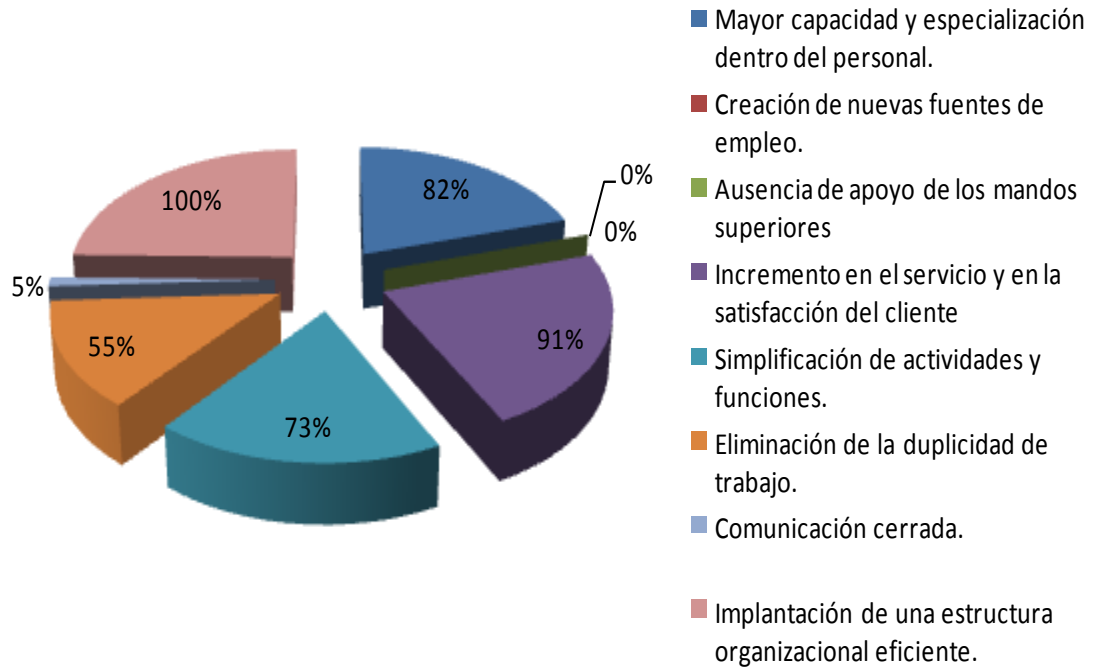


FIGURA 3.14 Beneficios que se obtendrían con una reorganización administrativa.

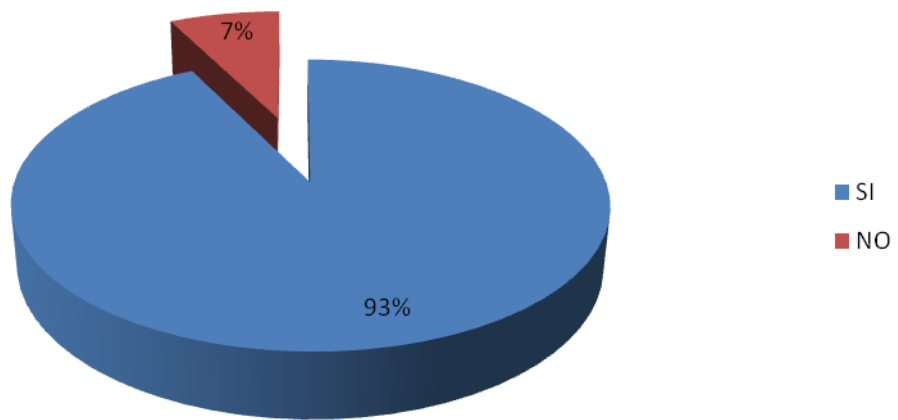


FIGURA 3.15 Implementación de una reorganización administrativa.

Observando la figura 3.16. se logró ver que el 100 por ciento de los empleados mencionan que estarían dispuestos a aceptar y cooperar con el cambio y desarrollo organizacional que requiera la empresa. Convirtiéndose este resultado, en una ventaja clave para la mejora y el crecimiento de la empresa Telecolor del Golfo.

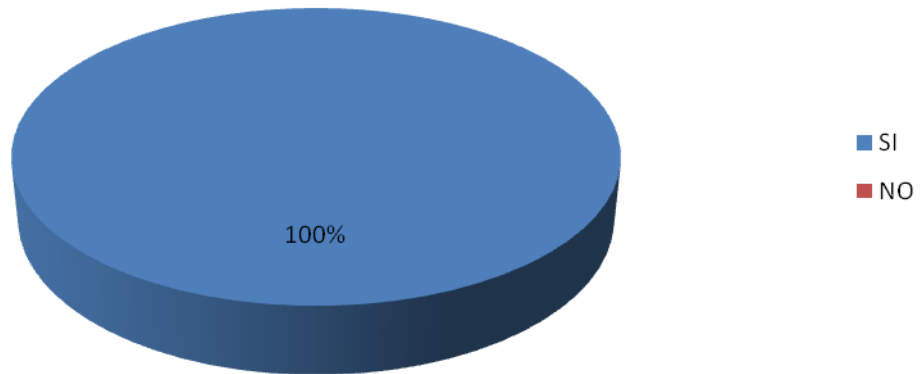


FIGURA 3.16 Aceptación y cooperación con el cambio y desarrollo organizacional.

3.2 Interpretación de datos.

Una vez analizados los datos presentados con anterioridad, se puede observar la situación que se vive actualmente dentro de la empresa Telecolor del Golfo S. de R.L de C.V, en la cual, de los 27 empleados que conforman a la organización, el 6 por ciento de la población dicen desconocer la misión y visión de la organización, mientras que el 93 por ciento afirman tener pleno conocimiento de éstos.

En el caso de los objetivos y políticas se muestra que el desconocimiento de parte de los empleados tiene un aumento considerable, teniendo como

porcentaje el 15 por ciento, mientras que el 85 por ciento reconoce estos aspectos.

El porcentaje del desconocimiento de estos factores, se vincula con el extravío del único manual de organización que operaba en la empresa, el cual de acuerdo a las entrevistas realizadas al gerente general se logró conocer que se perdió desde hace aproximadamente un año, por lo cual, desde este lapso la empresa ha operado sin tener ningún manual que respalde por escrito la manera en la que está estructurada organizacionalmente, por lo tanto no se le proporcionó información acerca del manual al personal que ingreso a laborar en el último año.

El no contar con un respaldo que detalle la estructura organizacional de la empresa, provoca desorientación y confusión al momento de ubicarse dentro del organigrama de la organización, esto se comprueba en la presente investigación ya que a pesar de que el 63 por ciento de los empleados de la empresa Telecolor del Golfo, reconoce su ubicación dentro del organigrama, el 37 por ciento desconoce su sitio dentro del mismo. Mostrando con esto la existencia de un problema organizacional.

De igual manera, se evidenció que existe la duplicidad de funciones en un 81 por ciento de los empleados, y que el 74 por ciento de estos han llegado a recibir órdenes de dos ó más personas a la vez, pudiéndose demostrar que la existencia de la duplicidad de funciones y de mando crean diversos obstáculos dentro de las operaciones de la organización.

En otro aspecto, se observa que el 37 por ciento de la población, se queja de la manera en la que se distribuyen las actividades laborales, ya que consideran que algunas tareas no están bien remuneradas, por lo que, dicho aspecto puede derivar la existencia de conflictos administrativos.

En lo que respecta a la existencia de una buena comunicación y coordinación el 56 por ciento de los encuestados menciona que dentro de la

empresa Telecolor del Golfo, prevalece una buena comunicación y coordinación entre todos los departamentos que existen en la empresa, sin embargo, el 44 por ciento no lo considera de esta manera, observando así la división de opiniones con respecto a la situación interna que prevalece en la organización.

Dentro del aspecto de capacitación, se pudo observar que al 4 por ciento de los empleados no se les ha otorgado ningún tipo de capacitación por parte de la empresa Telecolor del Golfo, no obstante el 96 por ciento menciona que recibieron programas de capacitación durante su inducción a la empresa y durante su desarrollo laboral.

En cuanto a la existencia de algún tipo de retroalimentación laboral durante el último mes hacia los empleados de parte de sus supervisores o jefes inmediatos, se observa que el 41 por ciento de los empleados lo ha recibido, mientras que el 59 por ciento de la población afirma que no se les ha otorgado ningún tipo de retroalimentación laboral, por lo que, no saben si están realizando errónea o correctamente su trabajo.

De acuerdo a esto se logra conocer que el 93 por ciento de los empleados de la empresa Telecolor del Golfo, menciona que se les realizan evaluaciones cada 12 meses, por lo que para muchos de los empleados dichas evaluaciones resultan ser poco efectivas debido al lapso que transcurre entre cada una de las evaluaciones. Así mismo es necesario mencionar que el 7 por ciento de la población señala que no se les ha practicado ningún tipo de evaluación.

En el capítulo anterior se visualiza la manera en la que los factores internos y externos que rodean a la empresa suelen ocasionar momentos de desequilibrio organizacional, sin embargo para poder enfrentar esta situación, es necesario que todos los miembros que conforman a la organización, identifiquen y conozcan el impacto que tienen estos sobre la empresa, de esta forma, se podrá seleccionar e implementar una estrategia que permita a la empresa Telecolor del Golfo, adaptarse exitosamente a los cambios que se suscitan en su alrededor, en este

sentido, se mostró que el 89 por ciento de la población considera que en efecto dichos factores repercuten en la estabilidad de la empresa, no obstante, el 11 por ciento de los empleados no lo considera de esa manera.

En el momento de cuestionar a los empleados de la empresa Telecolor del Golfo, si consideraban que los factores internos y externos que rodean a la empresa ocasionaban momentos de desequilibrio organizacional, el 89 por ciento de la población contestó que en efecto dichos factores repercuten en la estabilidad de la empresa, mientras que el 11 por ciento de la población niega que dichos factores perjudiquen la estabilidad organización y empresarial.

La reorganización administrativa como una estrategia de desarrollo en la empresa Telecolor del Golfo S. de R.L de C.V., puede ocasionar entre los empleados confusión e inconformidad al no conocer de manera clara el objetivo principal de ésta, por ello, es indispensable que se otorgue toda la información necesaria referente al proceso de reorganización, por lo que, gracias a la aplicación de la encuesta se logró conocer que el 81 por ciento menciona que ya posee algún mínimo conocimiento acerca del tema de reorganización administrativa, no obstante, el 19 por ciento no ha escuchado nada acerca de esta cuestión.

Conforme al dato anterior, se pudo conocer que el 81 por ciento de la población ya tiene conocimiento alguno sobre el tema de reorganización administrativa, por lo que, en base a este porcentaje, se pudieron establecer los beneficios que obtendría la empresa con un proceso de reorganización administrativa, los cuales son la implementación de una estructura organizacional eficiente, el incremento en el servicio y en la satisfacción del cliente, mayor capacidad y especialización dentro del personal de la empresa, la simplificación de actividades y funciones, así como la eliminación de duplicidad de trabajo.

El propósito de una reorganización administrativa en la empresa Telecolor del Golfo, es proporcionar mejores resultados y obtener beneficios que exploten su

capacidad de crecimiento organizacional, por lo que, el 93 por ciento de los 27 encuestados concuerdan que la implementación de esta estrategia traería consigo un resultado favorable tanto para la organización como a los mismos empleados, ya que si crece la empresa, crecen ellos, por el contrario, el 7 por ciento considera que la implementación de este proceso, conllevaría al caos organizacional.

Por último, se logra ver que el 100 por ciento de los empleados mencionan que estarían dispuestos a aceptar y cooperar con el cambio y desarrollo organizacional que requiera la empresa. Convirtiéndose este resultado, en una ventaja clave para la mejora y el crecimiento de la empresa Telecolor del Golfo S. de R.L de C.V.

3.3 Propuesta de reorganización administrativa.

Para poder mejorar la organización y operación en la empresa Telecolor del Golfo, S. de R. L. de C. V, de la ciudad de Minatitlán, se propone un proceso de reorganización administrativa, en el cual se apliquen correctamente las siguientes etapas. Cabe mencionar que algunas de estas acciones del proceso, se llevarán a cabo durante la realización de este trabajo de investigación quedando así como antecedente para su implementación correspondiente.

1.- Determinar y analizar las bases para la reorganización.

Se deberá identificar y analizar de manera detallada la estructura organizacional que opera en la actualidad, es decir se habrá de estudiar la misión, visión, objetivos, políticas, procedimientos y las funciones que se desarrollan en la empresa, a manera de poder determinar si estos aspectos están realmente bien definidos o si necesitan rediseñarse. Su análisis servirá de base para poder seguir con el desarrollo de todo el proceso. En el caso de la empresa Telecolor del Golfo, se observa que el objetivo y las políticas que prevalecen en la actualidad han dejado de ser productivos para la organización, mientras que el objetivo no muestra cuales son los resultados cuantitativos y medibles a los que se pretende

llegar, así mismo, las políticas no establecen un propósito claro y no se encuentran alineadas con la misión y visión de la empresa por lo que se recomienda tomar en consideración estos aspectos, rediseñarlos a manera que funcionen con la situación actual de la organización.

2.- Investigación y análisis de la información obtenida:

Una vez analizadas las bases orgánicas de la empresa es necesario investigar y estudiar los componentes que integran a la organización, por lo que, se recomienda realizar un análisis funcional y un análisis estructural como se muestra en las tablas 2.3 y 2.4, a manera de poder visualizar e identificar a través de un esquema las funciones asignadas a cada departamento y empleados, también se podrán agrupar las funciones por afinidad y desglosarlas en actividades, de igual forma en el análisis estructural se muestra una descripción del volumen del trabajo, la asignación de tareas y de los tipos de productos que se comercializan, así mismo se podrá mostrar la economía de los recursos existentes en la organización. Esto permitirá evitar la existencia de la duplicidad de funciones y de la duplicidad de mando.

De la misma forma, se sugiere utilizar frecuentemente como herramienta de análisis la matriz FODA, de tal forma que el estudio de la situación actual de la empresa este lo más detallado y específico posible, este análisis puede ser elaborado por el gerente general de la empresa, apoyado de algún miembro de la organización, personal profesional, o de algún practicante o estudiante que tenga conocimientos acerca de ésta herramienta, por ejemplo, los administradores están relacionados con el tema.

En este sentido, se puede considerar el siguiente análisis FODA, de acuerdo a los resultados que se recabaron durante la investigación, a manera de poder ofrecer a los altos mandos de la empresa una visión externa de la situación problemática que prevalece en la organización, cabe mencionar, que la aplicación de este análisis queda a disposición del gerente general.

TABLA 3.1. Matriz Foda de la empresa Telecor del Golfo, S. de R.L. de C.V

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p>FORTALEZAS.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Variedad de productos de calidad. 2. Precios Accesibles. 3. Personal dispuesto a aceptar y cooperar con los cambios que se propongan. 4. Proveedores puntuales y confiables. 5. Conocimiento de la competencia. 	<p>DEBILIDADES.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional deficiente. 2. No cuenta con un manual organizacional actualizado. 3. Desconocimiento del diseño organizacional formal de la empresa. 4. Duplicidad de mando y duplicidad de funciones.
<p>OPORTUNIDADES.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento en la demanda de muebles y línea blanca para el hogar. 2. Mayor interés en el desarrollo de la empresa. 3. Inversión privada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Atraer a los clientes ofreciendo un servicio y productos de calidad. 3.2. Fomentar la comunicación y coordinación entre los departamentos. 5.3. Invertir en el crecimiento de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Crear un sistema de información de los factores que rodean a la empresa. 4.2. Realizar evaluaciones periódicas a los empleados de la organización. 3.2. Mejorar la organización estructural.
<p>AMENAZAS.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Globalización. 2. Incremento de la competencia. 3. Situación económica del país. 	<ol style="list-style-type: none"> 3.3. Crear conciencia acerca de la situación que prevalece en la empresa. 5.1. Realizar análisis periódicos que permitan conocer la situación en la que se encuentra la empresa, y así monitorear el impacto productivo y competitivo que tienen sobre ella, el ambiente interno y externo que la rodea. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.3. Otorgar a los empleados información periódica acerca de los factores externos que rodean a la empresa. 4.2. Crear un programa de capacitación que permita a los empleados mejorar su capacidad laboral y así mismo fomente el compromiso con la empresa.

3.- Elaboración de un plan para modificar la estructura orgánica actual.

Una vez analizada la información obtenida se deberá proceder a elaborar un plan que modifique la estructura orgánica actual, por lo cual este plan tendrá que contener los siguientes aspectos:

- Redefinir los objetivos y las estrategias institucionales.
- Reagrupar unidades respetando sus áreas funcionales.
- Redistribuir puestos y funciones
- Asignar responsabilidades distintas a cada departamento.
- Reducir la autoridad de mando.
- Otorgar capacitaciones de las nuevas funciones.
- Realizar juntas periódicas para asimilar el cambio.
- Realizar reportes mensuales del desempeño laboral y operacional.
- Fomentar la comunicación y coordinación entre los departamentos.
- Mantener un sistema de control sobre las modificaciones.

Considerando la estructura que prevalece en la organización y la cual se muestra en el tema 2.4.7. El investigador propone modificarla, fusionando el departamento de crédito con el de cobranza, y asignar un chofer a cada área, con el fin de simplificar funciones, por lo que, se plantea que se considere la siguiente modificación al organigrama general de la empresa (figura 3.17.), en el cual se ejemplifica la manera en la que quedaría la estructura orgánica de la empresa. De igual forma, se recomienda que se asigne el puesto de secretaria como auxiliar directo del gerente general, a manera que quede asentado de modo formal dentro de la estructura.

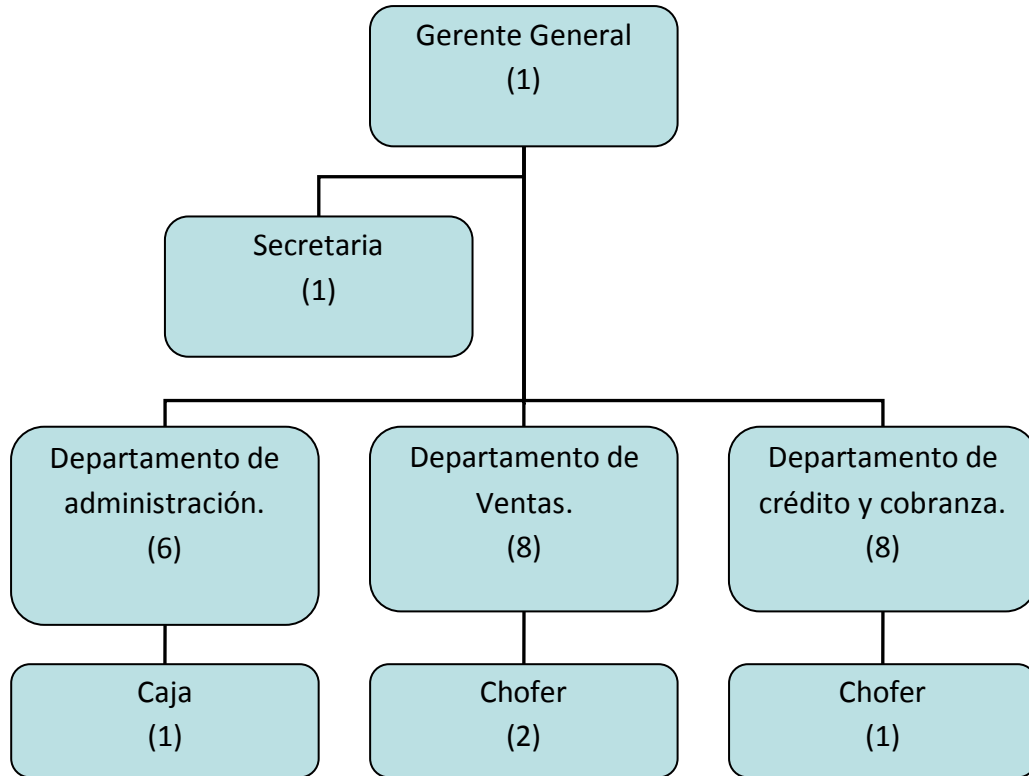


FIGURA 3.17 Propuesta de la nueva estructura organizacional.

Se debe crear un manual de organización, en el cual se establezca la estructura organizacional que prevalece en la actualidad, con el fin de que éste ayude a fortalecer la adaptación del personal al proceso de reorganización administrativa.

Conforme a lo anterior, la implementación del plan de reorganización, deberá llevarse de manera inmediata, su aplicación durará aproximadamente 3 meses, al implementar este proceso se debe contemplar al personal de la organización, es decir que habrá que fomentar el compromiso y cambio organizacional a través de capacitaciones, evaluaciones y juntas periódicas las cuales tendrán que efectuarse durante el tiempo que dure la implementación del plan y posteriormente se tendrán que realizar en periodos más constantes, al igual

que las evaluaciones. También se deberá de otorgar una copia del manual organizacional a cada uno de los departamentos de la empresa a manera que todos cuenten con el respaldo por escrito de la estructura de la organización.

4.- Implementación del plan de reorganización.

Por último, para concluir con el proceso se tendrá que llevar un control sobre las modificaciones realizadas, es decir que una vez implantado el plan de reorganización en la empresa Telecolor del Golfo, se recomienda supervisar y realizar evaluaciones periódicas en lapsos continuos de seis meses en todas las áreas existentes en la organización, con el fin de poder mantener un control efectivo sobre las modificaciones.

Estas evaluaciones deben ser llevadas a cabo por el gerente general de la organización, o en su caso por el personal que sea asignado a esta actividad, ya que son estos los que medirán el desempeño, la coordinación y el desarrollo de las funciones modificadas.

Cabe mencionar que dentro de esta fase se encuentran diversos aspectos que limitan el control sobre las modificaciones realizadas a la empresa Telecolor del Golfo. Estos pueden ser producto del incumplimiento de supervisión y la insuficiente capacidad de parte de los mandos que ejecutan las evaluaciones correspondientes a la organización, así como la emisión de un juicio erróneo al aplicar el control, el cual podría darse en el caso de que la persona que este asignada a llevar el registro del control periódico de las modificaciones, se confié, y deje de realizar las evaluaciones en los periodos estipulados, pasando por alto algún aspecto de importancia como es la coordinación y comunicación entre los empleados, ya que el descuido de su supervisión afectaría a largo plazo el objetivo al que la empresa pretende llegar.

Sin embargo, la finalidad del mecanismo específico del sistema de control que opera dentro de este proceso de reorganización permitirá identificar y corregir

las situaciones no deseadas o inesperadas que pudieran afectar el correcto funcionamiento del desarrollo organizacional.

Si al realizar las evaluaciones pertinentes se siguen encontrando deficiencias se debe reevaluar el rediseño, realizar ajustes, renovar la concientización y hacer cambios si es necesario.

La reorganización de este proceso puede ser efectuado por el gerente general, el cual deberá tener la capacidad de ser lo suficientemente autocrítico, de igual manera puede ser llevado a cabo por consultores ajenos al organismo, éstos proporcionarían un conocimiento especializado y un punto externo a los problemas de la organización.

CAPÍTULO IV
CONCLUSIONES

4.1 Conclusión

En base a lo anterior, se puede concluir que el proceso de una reorganización administrativa como estrategia en la empresa Telecolor del Golfo, S. de R.L. de C.V, crearía un desarrollo favorable en la estructura organizacional de la misma.

Es cierto que en el último año, la empresa Telecolor del Golfo, ha presentado diversas fallas administrativas, situación que creó preocupación en los directivos de la empresa, mismos que determinaron la necesidad de investigar una manera de evitar y eliminar por completo esta problemática, sin tener que tomar medidas drásticas, como es el cierre de la empresa.

En este sentido, una vez analizada la información recopilada se puede concluir que la empresa Telecolor del Golfo, presenta algunos problemas administrativos como son la inexistencia de un manual de organización, la duplicidad de mando, duplicidad de funciones, mala comunicación interna y la falta de evaluaciones periódicas, así mismo se pudo identificar que algunas de estas

fallas son originadas por la influencia que tiene el ambiente interno y externo que rodea a la empresa.

Lo anterior genera la necesidad de proponer una estrategia que permita a la empresa desarrollar un programa de mejora que tenga como objetivo incrementar la eficiencia y eficacia organizacional, ya que este debe adecuarse a las necesidades de la empresa. Por lo que, se concluye que la implementación de una reorganización administrativa como estrategia favorece el desarrollo de la organización, y otorga beneficios como son el obtener una mayor capacidad y especialización dentro del personal, un incremento en el servicio y en la satisfacción del cliente, la simplificación de actividades y funciones, la eliminación de la duplicidad de trabajo y por supuesto implementa una estructura organizacional eficiente.

Con la implantación de un proceso de reorganización administrativa se mantendrá un control continuo de las operaciones que se desarrollan en la organización, de tal forma que la reorganización podrá prevenir y resolver los problemas organizacionales mediante análisis y evaluaciones constantes. Así mismo, la reorganización administrativa fomenta la comunicación efectiva entre cada uno de los departamentos que conforman a la empresa.

No obstante, será indispensable que todos los miembros de la organización, sin importar el nivel jerárquico, deban estar completamente convencidos de aceptar la implementación de ésta estrategia, ya que toda la organización se enfrentará a diversos cambios organizacionales, de tal manera que se debe crear conciencia de los cambios que se desarrollarán en toda la organización, de lo contrario si predomina en los miembros de la organización la resistencia al cambio, la implementación de la reorganización administrativa se verá limitada, al grado de amenazar nuevamente la estabilidad de la empresa.

Por todo lo planteado, se dice que los objetivos específicos que persigue la presente investigación, son alcanzados favorablemente, debido a que se pudo determinar la importancia que tiene el proceso de reorganización administrativa

Del mismo modo, se afirma que el objetivo general que persigue el presente estudio, es alcanzado efectivamente, ya que se propuso como estrategia de desarrollo un proceso de reorganización administrativa en la empresa Telecolor del Golfo, S.de R. L. de C.V.

Por lo anterior, la hipótesis de trabajo se acepta, mientras que la nula se rechaza.

4.2 Sugerencias

Para eliminar las deficiencias encontradas dentro de la empresa Telecolor del Golfo, se sugiere implementar un proceso de reorganización administrativa, como estrategia básica para el desarrollo de la organización, en el cual se analice y estudie la situación actual de la empresa y del impacto que tiene en ella, los factores internos y externos que la rodean, logrando obtener con esto un panorama más claro y objetivo.

Para que el proceso de reorganización administrativa proporcione los resultados esperados debe de ser realizado de manera correcta y efectiva, tal como se propone en el tema 3.3 del capítulo III; ya que la implementación de éste, permitirá a la empresa Telecolor del Golfo, mejorar su eficiencia, productividad y relación laboral.

De tal manera, que se aconseja que si el gerente general, no se encuentra altamente capacitado para llevar a cabo el desarrollo de una reorganización, puede solicitar la asesoría de algún miembro de la empresa o de un consultor

externo, que le proporcione el asesoramiento adecuado para la realización del proceso. Cabe señalar, que estos deben de estar capacitados en el tema.

Así mismo, se recomienda que la aplicación de este proceso sea inmediata, y que su desarrollo sea en un periodo aproximado a los 3 meses, por lo que, se propone fomentar anticipadamente una gestión de cambio en todo el personal que labora en la empresa, siendo necesario que cada individuo entienda la importancia de una reorganización y esté dispuesto a aceptar y cooperar con los cambios organizacionales que se realicen.

Una vez implementado el proceso de reorganización administrativa se aconseja hacer una actualización de la estructura organizacional por lo menos cada 2 años, a manera que la especialización de las funciones no se convierta en rutina, y propicie el nacimiento de nuevas fallas administrativas. También se propone crear un manual de organización en el cual se plasme la nueva estructura organizacional, a fin de contar con un respaldo por escrito que fortalezca el cambio, será necesario que cada uno de los departamentos que conforman a la empresa cuente con una copia de éste.

De igual forma, se sugiere realizar capacitaciones y evaluaciones periódicas no mayor de 6 meses a todos los empleados de la empresa Telecolor del Golfo. Fomentando el descongelamiento de ideas y la participación y compromiso de todos los empleados con la empresa. Es necesario señalar que si al realizar las evaluaciones pertinentes se siguen encontrando deficiencias se deberá reevaluar el diseño, y hacer cambios si la situación lo amerita.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario.

“La reorganización administrativa: estrategia básica para el desarrollo de la empresa Telecolor del Golfo S. de R.L. de C.V de Minatitlán, Veracruz”

Nombre:	
Puesto:	
Antigüedad en el puesto:	

Favor de contestar el siguiente cuestionario lo más asertivo posible, a fin de obtener datos fidedignos que contribuyan a los resultados en la investigación.

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?
 - a) Si_____
 - b) No_____

2. ¿Conoce los objetivos y políticas de la empresa?
 - a) Si_____
 - b) No_____

3. ¿Se le ha proporcionado o tiene noción sobre el manual organizacional que opera en la actualidad en la empresa?
 - a) Si_____
 - b) No_____

4. ¿Reconoce en que parte del organigrama se encuentra ubicado?
 - a) Si_____
 - b) No_____

5. ¿En determinado momento ha tenido que realizar el trabajo correspondiente a otro miembro de la organización?
 - a) Si_____
 - b) No_____

6. ¿Ha recibido algún tipo de retroalimentación acerca de su desempeño laboral de parte de su supervisor o jefe inmediato en el último mes?
- a) Si____
b) No____
7. ¿Siente insatisfacción por la manera en que están distribuidas las tareas (trabajo) de la empresa en la actualidad?
- a) Si____ ¿Por qué?_____
- b) No____ ¿Por qué?_____
8. ¿Ha llegado a recibir órdenes de dos ó más personas a la vez?
- a) Si____
b) No____
9. ¿Considera que existe una buena coordinación y comunicación entre todos los departamentos que integran a la empresa?
- a) Si____ ¿Por qué?_____
- b) No____ ¿Por qué?_____
10. Durante el tiempo que lleva laborando en la empresa, ¿se le ha otorgado algún tipo de capacitación?
- a) Si____
b) No____
11. ¿Se realizan evaluaciones para conocer lo que se logró y lo que se esperaba de la organización en un periodo determinado?
- a) Si____ ¿Cada cuándo? _____
- b) No____
12. ¿Considera que los factores externos de la empresa como la competencia y la crisis económica en el país repercuten en la estabilidad de la empresa?
- a) Si____
b) No____

13. ¿Conoce usted, que es la reorganización administrativa?

- a) Si_____
- b) No_____

De ser la respuesta afirmativa, continúe con la siguiente pregunta; de ser negativa, pase a la pregunta número quince y continúe.

14. Seleccione con una "X" los beneficios que a su consideración obtendría la empresa con una reorganización administrativa.

- a) Mayor capacidad y especialización dentro del personal. ()
- b) Creación de nuevas fuentes de empleo. ()
- c) Ausencia de apoyo de los mandos superiores. ()
- d) Incremento en el servicio y en la satisfacción del cliente. ()
- e) Simplificación de actividades y funciones. ()
- f) Eliminación de la duplicidad de trabajo. ()
- g) Comunicación cerrada. ()
- h) Implantación de una estructura organizacional eficiente. ()

15. En términos generales, ¿considera que la implementación de una reorganización administrativa a la empresa le proporcionaría mejores resultados?

- a) Si_____ ¿Por qué?_____
- b) No_____ ¿Por qué?_____

Si su respuesta es afirmativa, conteste la siguiente pregunta:

16. ¿Estaría dispuesto a aceptar y cooperar con el cambio y desarrollo organizacional que requiere la empresa?

- a) Si_____ ¿Por qué?_____
- b) No_____ ¿Por qué?_____

Gracias por su valioso tiempo brindado.

Anexo 2. Tabulación de las respuestas.

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?	
Si	25
No	2

2. ¿Conoce los objetivos y políticas de la empresa?	
Si	23
No	4

3. ¿Se le ha proporcionado o tiene noción sobre el manual organizacional que opera en la actualidad en la empresa?	
Si	25
No	2

4. ¿Reconoce en que parte del organigrama se encuentra ubicado?	
Si	17
No	10

5. ¿En determinado momento ha tenido que realizar el trabajo correspondiente a otro miembro de la organización?	
Si	22
No	5

6. ¿Ha recibido algún tipo de retroalimentación acerca de su desempeño laboral de parte de su supervisor o jefe inmediato en el último mes?	
Si	11
No	16

7. ¿Siente insatisfacción por la manera en que están distribuidas las tareas (trabajo) de la empresa en la actualidad?	
Si	10
No	17

8. ¿Ha llegado a recibir órdenes de dos ó más personas a la vez?	
Si	20
No	7

9. ¿Considera que existe una buena coordinación y comunicación entre todos los departamentos que integran a la empresa?	
Si	15
No	12

10. Durante el tiempo que lleva laborando en la empresa, ¿se le ha otorgado algún tipo de capacitación?	
Si	26
No	1

11. ¿Se realizan evaluaciones para conocer lo que se logró y lo que se esperaba de la organización en un periodo determinado?	
Si	25
No	2

12. ¿Considera que los factores externos de la empresa como la competencia y la crisis económica en el país repercuten en la estabilidad de la empresa?	
Si	24
No	3

13. ¿Conoce usted, que es la reorganización administrativa?	
Si	22
No	5

14. Seleccione con una "X" los beneficios que a su consideración obtendría la empresa con una reorganización administrativa.	
Mayor capacidad y especialización dentro del personal.	18
Creación de nuevas fuentes de empleo.	0
Ausencia de apoyo de los mandos superiores	0
Incremento en el servicio y en la satisfacción del cliente	20

Simplificación de actividades y funciones.	16
Eliminación de la duplicidad de trabajo.	12
Comunicación cerrada.	1
Implantación de una estructura organizacional eficiente.	22

15. En términos generales, ¿considera que la implementación de una reorganización administrativa a la empresa le proporcionaría mejores resultados?	
Si	25
No	2

16. ¿Estaría dispuesto a aceptar y cooperar con el cambio y desarrollo organizacional que requiere la empresa?	
Si	27
No	0

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA:

1. AUDIRAC Camarena, Carlos Augusto et al., *ABC del desarrollo organizacional*, editorial Trillas, México, 1994.
2. CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, 3ª. edición, editorial McGraw-Hill, México, 2007.
3. DOVOSKIN, Roberto, *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*, editorial Granica, Argentina, 2004.
4. FERNANDEZ Aguado, Javier, *Fundamentos de la organización de empresas (Breve historia del management)*, editorial Narcea, España, 2006.
5. FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín y GÓMEZ Ceja, Guillermo, *Organización y métodos (un enfoque competitivo)*, editorial McGraw-Hill, México, 2004,
6. FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín, *Organización de empresas (Análisis, diseño y estructura)*, editorial McGraw-Hill, México, 1998.

7. GARCÍA Moreno, Susana María et al., *Organización y administración de empresas (una visión practica)*, editorial ESIC, España, 2001.
8. GÓMEZ Ceja, Guillermo, *planeación y organización de empresas*, 8ª. Edición, editorial McGraw-Hill, México, 1994.
9. HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio, *Administración (pensamiento, proceso y estrategia y vanguardia)*, editorial McGraw-Hill, México, 2002.
10. KOONT'Z, Harold y WEIHRICH, Heinz, *Administración una perspectiva global*, 12ª. Edición, editorial McGraw-Hill, México, 2004.
11. MERCADO H., Salvador, *Administración de pequeñas y medianas empresas estrategias de crecimiento*, editorial PAC, México, 2006.
12. MÜNCH Galindo, Lourdes y GARCÍA Martínez, José, *Fundamentos de administración*, 8va. edición, edit. Trillas, México 2009.
13. REYES Ponce, Agustín. *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*, editorial Limusa, México, 2005.
14. REYES Ponce, Agustín, *Administración moderna*, editorial Limusa, México, 2004.
15. RICHARD H. Hall, *Organizaciones (Estructuras, Procesos y Resultados)*, 6ª edición, edit. Prentice Hall, México, 1996.
16. ROBBINS, Stephen, *Administración*, 8ª. Edición, editorial Pearson, México, 2005.
17. ROBBINS, Stephen P. y DECENZO, David A., *Fundamentos de administración*, 3ª. edición, edit. Pearson, México, 2002.

18. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, 2ª. Edición, editorial Ecafsa, México, 1992.

19. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, 4ª edición, edit. Thomson, México, 2003.

20. WENDELL L., French y CECIL H., Bell Jr, *Desarrollo organizacional (aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización)*, 5ª. edición, traductor Staines Meza, Guadalupe, editorial Prentice hall, México, 1996.