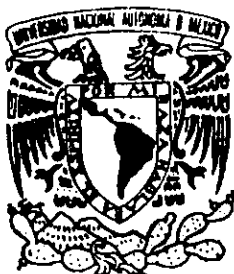


78
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA ORGANIZACION EN LA EMPRESA
(EL TIPO DE ORGANIZACION IDONEO PARA LA EMPRESA
COMUNICACION ELECTRONICA SISTEMATIZADA,
S.A. DE C.V.)

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
SANDRA IVONNE PIEDROLA LUNA

ASESOR DEL SEMINARIO: M.A. MARIA ELENA FLORES BECERRIL.



MEXICO, D. F.

1988.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

266820



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A DIOS

Por conservar mi fe, haber escuchado mis súplicas y no permitir que les fallara; por la salud y bienestar que has dado a mi familia, pero sobre todo por que me los diste y por que aun cuento con ellos, pues gracias a eso he podido seguir adelante y culminar ésta etapa de mi vida, por todas tus bondades y consideraciones solo me resta decir: "*gracias Señor*".

A VICTOR (EL MEJOR DE LOS PADRES)

Por darme tu apoyo incondicional y un patrón a seguir de auto realización profesional y personal, por el inmenso amor que me tienes.

A ELVIA (A TI MADRE POR SER QUIEN QUE MAS ME HA AMADO)

Por aliviar mis penas y alentarme a seguir contra todo, siempre adelante, por estar conmigo.

A USTEDES ELVIA Y VÍCTOR

Por la confianza que en mí han depositado, por su compañía en todos los momentos, por enseñarme y ejemplificarme todos los valores humanos y morales que deben regir mi conducta, por haberme permitido amarlos y admirarlos, por ser la fuente de mi energía y la luz de mi alegría, el por que de mis razones y el motivo de mi superación, por que me enseñaron a aprender de la vida, de la gente, de la cultura; así como de niña me enseñaron los primeros pasos, letras y palabras con las cuales ahora puedo decir *"gracias por que los amo y se que me aman también"*. Por esto, las cosas buenas y bellas que pueda lograr, rendidas a sus plantas las dejo como fiel tributo de mi humildad ante la dedicación y esmero que siempre me han sabido brindar, pues como prueba tangible quedara este preciso momento que por ustedes y gracias a ustedes se ha convertido en realidad, que inunda de alegría mi corazón, con tan solo mirar esas lágrimas que en sus pupilas empiezan a brillar.

A USTED MAESTRA MARIA ELENA FLORES BECERRIL

Por la sabiduría que ha compartido conmigo, por su paciencia y comprensión, por que a pesar de la adversidad siempre supo alentarme y ayudarme a seguir adelante, por su dedicación y esfuerzo le doy mis más sinceros agradecimientos.

A USTEDES KARLA Y DENNISE

Por que siempre han creído en mí y me han apoyado en forma incondicional, por que han pasado noches de desvelo a mi lado y por que me han prestado su ayuda siempre que las he llegado a necesitar, por que se que me quieren y las quiero.

Y a todos aquellos que contribuyeron de alguna manera para que este anhelo se pudiera realizar . . .

gracias, mil gracias de verdad.

INDICE

Introducción			1-3
Capitulo I	Metodología	1.1 Justificación del problema	4
		1.2 Problema	5
		1.3 Hipótesis	6
		1.4 Objetivo	7
		1.5 Objeto de estudio	7
		1.6 Fuentes de información	8
Capitulo II	Comunicación Electrónica Sistematizada, S.A. de C.V.	II.1 Antecedentes de la Empresa	9-14
		II.2 Servicios	14-15
		II.3 Productos	15-19
Capitulo III	Marco Teórico	III.1 Organización	
		III.1.1 Definición de Organización	20-21
		Organización Formal	21-24
		Organización Informal	24-26
		Organización Social	26
		Empresa	27-33
		III.1.2 Teorías de la Organización	
		Doctrina Clásica	34
		Doctrina Neoclásica	35
		Doctrina Moderna	36
		III.1.3 Principios que intervienen en la Organización	37
		Principios Clásicos	38
		Principios Fundamentales	39-41
		Principios Adicionales	41-44
		III.1.4 Principales Características de la Organización	44
		III.1.5 Proceso de Organización	45
		III.1.6 Objetivos de la Organización	46-47
		Notas al Pie de Página	48-49
		III.2 Tipología de las organizaciones	50
		III.2.1 Tipos de Organización	50
		Organización Lineal o Militar	51-52
		Organización Funcional	52-55

Organización por Producto	55-57
Organización Territorial	57-58
Organización Orientada al Cliente	59-60
Organización Matricial	60-64
Estructuras Múltiples	65
Organización por Números Simples	65
Organización por Tiempo	66
Organización por Proceso o por Equipo	67-68
Organización de Proyecto	69-70
Notas al Pie de Página	71
III.3 Estructura	
III.3.1 Definición	72-74
III.3.2 Ventajas	74-75
III.3.3 Distribución Departamental Alternativas	75
Estructura Funcional	76-77
Estructura de Unidad Autosuficiente	77-78
Estructura Híbrida	79
Estructura Matricial	80-83
III.3.4 Jerarquización	83-84
III.3.5 Grado o Alcance de Control	85-89
III.3.6 División de Trabajo	89-92
III.3.7 Departamentalización	93-95
Notas al Pie de Página	96
III.4 Autoridad	97-100
III.4.1 Tipos de Autoridad	
Autoridad de Línea	100
Autoridad de Staff	101-102
Autoridad Funcional	103-105
III.4.2 Responsabilidad	105-106
III.4.3 Delegación	106-108
III.4.4 Centralización	108-111
III.4.5 Descentralización	111-114
III.4.6 Organigrama	114-119
Notas al Pie de Página	120

Capitulo IV	Caso Práctico	
	Caso Práctico	121-122
	Creación de los	
	Departamentos de la Empresa	123-130
	Descripción de Puestos	131-170
	Organigrama 1996	171
	Organigrama 1997	172
	Ingresos	173
	Gráfica Comparativa	174-175
	Conclusión	176-179
	Bibliografía	180-183
	Anexo	
	Cuestionario	184-187
	Acuerdos de Trabajo	188
	Resultados de la Entrevista -	
	Cuestionario	189-193

INTRODUCCION.

El desarrollo y evolución histórica del hombre, siempre se han visto inmersos en múltiples actividades e interacción con el medio y las personas, por lo que se encuentra sujeto a la coordinación e integración de diferentes roles o papeles para desempeñar, siendo este un punto de expectativa y partida hacia la investigación y la inquietud por organizar y estructurar una serie de funciones, actitudes, conocimientos y equipos de trabajo, que deben esquematizarse para optimizar su funcionamiento y eficientar sus actividades, proveyendo de esta forma la herramienta necesaria para solucionar varios problemas que tan a menudo se suelen enfrentar en cualquier tipo de empresa.

En el caso específico de las empresas, es necesario resaltar la carencia del uso y aplicación de los conocimientos administrativos, razón por la cual, muchas de ellas no alcanzan el éxito anhelado y aun menos realizan la consecución de sus planes y objetivos trazados, ya sea en forma empírica, al azar o basados en la mera y llana intuición del empresario. Es por ello que resulta por demás interesante, el hecho de aplicar los conocimientos administrativos, situación que da nacimiento a esta investigación, la cual se origina a partir de la inquietud de poner en práctica dichos conocimientos, mismos que fueron adquiridos durante mi estancia en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, razón por la cual tome la opción de tesis.

Para que el plan anterior pudiese llevarse a cabo, era de vital importancia elegir un tema específico, ya que tratar de abarcar a la administración en general, resultaría mucho más extensivo y complejo, implicando además un dominio absoluto sobre todos los temas que la integran. En consideración a lo anterior, se determinó que se elegiría un tema de "organización", es decir, la segunda etapa del proceso administrativo, ya que se considera que esta etapa es fundamental en el despunte y perdurabilidad de cualquier entidad, por ser este proceso el que nos delimita y señala perfectamente, la constitución jerárquica de nuestra empresa, así como los flujos de comunicación, autoridad, responsabilidad y estructura de la misma.

Habiendo delimitado el tema ha desarrollar y a aplicar, el siguiente paso para la realización de tan interesante plan, era conseguir una empresa que tuviera algún problema, en la cual se me diera acceso para detectar la problemática y proponer alguna solución, obviamente después de conocer la realidad que esta enfrenta al iniciar la investigación.

Se tuvo la oportunidad de platicar con el Ingeniero Héctor Pérez Vargas, accionista y Gerente General de la empresa "Comunicación Electrónica Sistematizada, S. A. de C. V., quien satisfactoriamente aprobó el desarrollo del proyecto y posteriormente, la puesta en marcha del mismo.

En octubre de 1996, se ingresa a la empresa citada con la finalidad de conocerla a fondo y detectar los posible problemas que enfrentaba en esos momentos, así como erradicar las causas que lo originaban.

Se realizaron entrevistas con el Gerente General y el personal de la empresa, la información obtenida por este medio fue muy valiosa ya que permitió detectar la problemática en que ésta se encontraba inmersa.

Lamentablemente se detectó que la empresa en cuestión no poseía una estructura organizacional formal, lo que por consecuencia originaba una gran cantidad de problemas, los cuales serán mencionados posteriormente.

METODOLOGIA

CAPITULO I

METODOLOGIA

I.1 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.

El buen funcionamiento de una empresa, implica no solo la cuestión emprendedora y entusiasta que muestren el empresario y sus empleados, sino que requiere de un sinnúmero de elementos y factores concernientes a su desarrollo y, por consecuencia, influyentes en gran medida en el logro del éxito y consecución de los objetivos que la entidad persigue. Destacando la estructura como un elemento de gran importancia para evitar deficiencias tales como: una mala comunicación o la inexistencia de la misma, baja productividad, falta de calidad, insatisfacción de los clientes, gastos crecientes, exceso en rotación de personal, indisciplina, desintegración, desconocimiento e incompatibilidad de funciones, poca competitividad, nulidad de control en las operaciones y/o actividades, deterioro de imagen, libertinaje, incorrecta toma de decisiones, políticas confusas o no establecidas, carencia de metas específicas, problemas personales e interpersonales e incluso la disminución de los ingresos que la empresa perciba.

Situación que obviamente deteriora la eficiencia en general de la misma, sin importar los conocimientos o herramientas de trabajo que se tengan disponibles o incluso el hecho de que incremente el número de personas que en ella laboren, tal es el caso de la empresa "Comunicación Electrónica Sistematizada, S.A. de C.V.", en la cual el dueño ha querido atender a todas las áreas que forman la empresa, y que por iniciar con un negocio muy pequeño lo pudo llevar a cabo, pero como los servicios que proporciona y los productos que comercializa son de gran demanda, su empresa creció velozmente y ello ha rebasado el control que el propietario quiere tener. Esta situación ha llevado a la empresa a una desorganización total.

1.2 PROBLEMA

Al hacer el análisis de la forma en que opera la empresa "Comunicación Electrónica Sistematizada, S.A. de C.V.", se observa claramente que urge que dicha empresa tenga una estructura que responda a las necesidades propias de la empresa, y por esto surge la interrogante de:

¿Cuál es el tipo de organización idóneo para que la empresa "Comunicación Electrónica Sistematizada, S.A. de C.V." mejore la calidad en la prestación de sus servicios y logre mayores ingresos?

1.3 HIPÓTESIS.

Para que la empresa "Comunicación Electrónica Sistematizada, S.A. de C.V." logre incrementar la calidad en sus servicios y aumentar sus ingresos, es necesario aplicar una estructura organizacional combinada, en relación a sus funciones debe ser Funcional y en relación a sus servicios debe ser Matricial, es decir, que considere la:

1) *Organización Funcional* :

Que tomará la agrupación de actividades comunes, la asignación de deberes y responsabilidades y la división de trabajo para efecto de provocar mayor especialización en el personal que en ella labora, y

2) *Organización por Producto o Servicio* :

Que permite dividir las áreas según los servicios que cada una deba prestar, permitiendo con ello la asignación y agrupación correcta de recursos para que cumplan con dicho propósito.

Con este diseño los recursos serán optimizados y debidamente asignados, provocando que la calidad en el servicio se incremente y que los ingresos percibidos por la empresa aumenten.

I.4 OBJETIVO.

Diseñar una organización matricial para que la empresa en cuestión, proporcione un servicio de calidad y aumente sus ingresos en el año de 1997.

I.5 OBJETO DE ESTUDIO.

El objeto de estudio y aplicación será la empresa: "Comunicación Electrónica Sistematizada, S.A. de C.V.", ubicada en la Colonia San Miguel Iztacalco, en la Delegación Iztacalco.

La presente investigación será realizada y aplicada del mes octubre al mes de diciembre de 1996, periodo durante el cual se llevarán a cabo varias entrevistas con el personal de la empresa y sus directivos, para diseñar correctamente la estructura organizacional de la empresa, tomando en cuenta sus características y necesidades. En 1997 será tomado como parámetro de medición el nivel de ingresos percibidos mensualmente por la empresa, esto con el fin de comparar los beneficios y mejoras obtenidas a través del diseño de la estructura organizacional adecuada.

1.6 FUENTES DE INFORMACIÓN.

- Observación Personal.
- Bibliografías.
- Periódicos y revistas.
- Entrevistas apoyadas con 1 cuestionario.

Se aplicaron 14 cuestionarios, 3 a ejecutivos y los otros 11 a empleados, la información recabada se proceso y los resultados se encuentran en el desarrollo de la tesis.

**COMUNICACION
ELECTRONICA
SISTEMATIZADA
S.A. DE C.V**

CAPITULO II

COMUNICACIÓN ELECTRONICA SISTEMATIZADA, S.A. DE C.V.

II.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

La empresa "Comunicación Electrónica Sistematizada, S.A. de C.V." fue constituida legalmente el 8 de mayo de 1992, en la Ciudad de México, Distrito Federal como una Sociedad Anónima de Capital Variable. Fue integrada por cuatro accionistas, siendo el objetivo principal de la empresa el de: "Desarrollar, Implementar y Comercializar equipo de Radio comunicación, Telefonía y Vía Satélite"

En sus inicios, Comunicación Electrónica Sistematizada, S. A. de C. V. (C.E.S.), empezó sus operaciones como una empresa familiar, integrada únicamente por el propietario quien se dedicaba a la prestación de servicio en cuanto a: reparación, programación e instalación de equipos de radio comunicación (portátiles, móviles o de base), y por su esposa quien era la responsable de la atención a clientes.

Su propietario, hombre de logros, responsable, dedicado al 100% a las labores de su empresa; no tuvo la visión de que para que ésta fuera eficiente debía poner todas las cosas en su lugar, es decir, organizar los recursos con los que contaba.

Así, su empresa se vio inmersa en una problemática que no le fue posible controlar, puesto que no se dio cuenta que ella creció a gran velocidad y que no la tenía preparada para ésta nueva etapa, ya que en el transcurso de seis meses, la demanda del servicio sufrió un incremento notable, pues la cartera de clientes crecía cada vez más. Por esta razón surgió la necesidad de reclutar a dos personas más como apoyo al propietario de la empresa en el desempeño de las actividades del área técnica. Se contrato también a una secretaria para que sustituyera a la esposa del dueño en las labores administrativas, situación que prevaleció casi hasta fines del año de 1996.

En éstas condiciones, se inicia la participación de la empresa en el ámbito de las licitaciones públicas, siendo la adjudicación de una de ellas, el hecho que dio origen al nacimiento de un nuevo servicio: el mantenimiento preventivo y correctivo de equipo de radio comunicación. Cabe señalar que para la prestación de éste servicio no se contrato más personal adicional al ya existente, a pesar de que con ello se incursionara también en la comercialización de los productos necesarios para que el servicio fuese llevado a cabo satisfactoriamente, además de la creación de una nueva área llamada "*datos*", en la cual se realizan instalaciones, reparaciones, programaciones y sobre todo mantenimientos de equipos radio modems principalmente (éstos equipos son comúnmente utilizados por los bancos en sus cajeros automáticos).

Para fines de 1996 se contaba ya con 3 personas especialistas en el género de "datos" (radio modem), también en el género de radios (radio de dos vías) se incrementó el personal, contando finalmente con 2 ingenieros y 5 técnicos especialistas, además de la participación de un contador externo a la empresa, permitiendo con ello que el propietario de la misma se dedicara sólo a labores administrativas.

El área de datos y radios cuentan con un secretaria para atención al cliente y la secretaria contratada anteriormente fue designada como secretaria del dueño de la empresa, a pesar de la especialización que el personal posee, en la empresa todos los empleados realizan diversas actividades, aunque estas estén o no involucradas con su ámbito de especialización.

A pesar de que la empresa contaba ya con 13 empleados, se encontraba inmersa en la siguiente problemática:

- a) Falta de establecimiento de los objetivos.
 - b) Desconocimiento de las actividades específicas a realizar.
 - c) Falta de delimitación de funciones.
 - d) Duplicidad de funciones.
 - e) Evasión de responsabilidades.
 - f) Ausencia de unidades de mando.
 - g) Baja calidad en el servicio.
 - h) Pérdida de clientes.
 - i) Poca competitividad.
-

- j) Disminución en la confiabilidad de la empresa.
- k) Nula especialización del personal.
- l) Exceso de rotación del personal.
- m) Cobros fuera de tiempo al cliente.
- n) Inexistencia de uniformidad en precios y servicios ofrecidos.
- o) Mala comunicación interna y externa a la empresa.
- p) Deficiente supervisión.
- q) Rencillas con el personal.
- r) Inconformidades respecto al trabajo de cada persona.

Se puede citar que dichos problemas se veían favorecidos por la ausencia de unidades de mando, ya que nadie sabía quien era su jefe inmediato y solo se reconocía al Gerente General (dueño de la empresa) como tal, lo cual se acentuaba por la falta de supervisión y control, ya que él no tenía tiempo de organizar el trabajo de todo su personal desatendía o dejaba inconclusos sus programas de trabajo lo que originaba que el servicio careciera de calidad, obteniendo como resultado de ello frecuentes quejas de los clientes para después perderlos en definitiva, causa que disminuía su competitividad y permanencia en el mercado, pues ya no era un servicio confiable ni eficiente.

En esta situación intervino también la falta de especialización del personal en un área definida y concreta, ya que como todos realizaban múltiples actividades, nadie tenía la experiencia suficiente del personal calificado, lo que provocaba serio descontento en los trabajadores mismos y los orillaba a renunciar elevando con ello el nivel de rotación de personal.

Otro de los serios problemas que aquejan a la empresa es la falta de uniformidad en los precios y calidad de servicios ofrecidos, debido a que la comunicación que rige es muy deficiente o mejor dicho es inexistente, ya que nadie comunica a las personas correspondientes los acuerdos, necesidades, comentarios, quejas u opiniones de los clientes; obviamente esto no se lleva a cabo por que ni siquiera se sabe quien es el personal correspondiente. La única persona que cuenta con el privilegio de enterarse de la mayoría de las situaciones es el Sr. Héctor Pérez (Gerente General), aunque no siempre la información recibida es 100% real, esta situación también genera el incremento de carteras vencidas, ya que es solo el Sr. Pérez quien se encarga de tramitar y efectuar los cobros a los clientes más importantes de la empresa y que obviamente son los que generan el mayor ingreso de C. E. S. (Comunicación Electrónica Sistematizada, S.A. de C. V.)

Estos problemas y la administración empírica bajo la cual se ha desarrollado la empresa, han obstaculizado el buen desempeño de cada una de las personas, ya que no cuentan con una organización bien establecida, ni tampoco han sido delimitadas las actividades a realizar, situación que provoca insatisfacción en el cliente y como consecuencia la pérdida de los mismos, reflejándose ello en la disminución de sus ingresos.

La empresa se dedica preponderantemente a la prestación de servicios en el giro de radio comunicaciones, comercializando además, equipos, refacciones y aditamentos para éste tipo de servicios.

Una de las características más sobresalientes de esta empresa es que sus productos son de gran necesidad para la moderna era de las comunicaciones que vivimos y por consecuencia son muy demandadas.

II.2 SERVICIOS

Los servicios realizados son: instalaciones, programaciones, reparaciones y mantenimientos preventivos y correctivos de equipos de radio comunicación.

La frecuencia con que estos servicios son solicitados se muestra en forma porcentual en la siguiente tabla:

	SERVICIO Instalación y Programación	SERVICIO Reparación	SERVICIO Mantenimiento
AREA RADIO 70 %	Muy frecuente 50 %	Frecuente 35 %	Regular 15 %
AREA DATOS 30 %	Regular 15 %	Frecuente 35 %	Muy frecuente 50 %

Figura 1 Tabla Porcentual de Servicios Ofrecidos

Los porcentajes asignados a cada servicio proporcionado en las áreas de radios y datos, se refieren a la frecuencia con que según el Ing. Héctor Pérez cada uno de ellos son demandados, también se puede observar en la figura 1 que el área de radios constituye el 70 % de las actividades realizadas en la empresa, esto contra solo el 30 % restante que se compone de las labores efectuadas en el área de datos.

II.3 PRODUCTOS

A partir de la participación de "Comunicación Electrónica Sistematizada, S.A. de C.V." en las licitaciones públicas, se inicia como ya se mencionó anteriormente, la comercialización de los productos necesarios para la cobertura amplia y completa de las exigencias que estos eventos implican.

La suma actual de los diferentes productos comercializados es hasta el momento de 86, los cuales son:

1. Acoplador de Antena
 2. Amplificador Potencia de Audio
 3. Amplificador Potencia RF
 4. Antena VHF
 5. Antena UHF
 6. Antena HF
 7. Antena SHF M O
 8. Antena Parabólica
-

9. Armario Telefónico
 10. Alta Voz Megáfono
 11. Audifonos todo tipo
 12. Contestador Electromecánico
 13. Contestador Electrónico
 14. Contestador Automático
 15. Control LADA
 16. Circuito Cerrado TV
 17. Consola Control
 18. Contador de Llamadas
 19. Decíbelmetro
 20. Dictafono de Oficina
 21. Distribuidor Telefónico
 22. Intercomunicador
 23. Canalizador Telefónico
 24. Interconexión P/S
 25. Estación de Enlace T
 26. Eliminador Módem
 27. Estación Terrena
 28. Fuente de Alimentación
 29. Facsímil Transreceptor
 30. Gabinetes para Telecomunicación
 31. Generador de Señales
 32. Grabadora de Audio
 33. Grabadora de Video
 34. Interfone
-

35. **Micrófono Pórtatil**
 36. **Módem**
 37. **Multiplexor Digital**
 38. **Micrófono Teléfono**
 39. **Micrófono de Pedestal**
 40. **Radio - Teléfono**
 41. **Radio Receptor HF**
 42. **Radio Transmisor Local**
 43. **Radio Transmisor HF**
 44. **Radio Transreceptor Fijo**
 45. **Radio Transreceptor Móvil**
 46. **Radio Transreceptor SHF**
 47. **Radio Transreceptor VHF**
 48. **Radio Transreceptor Pórtatil**
 49. **Radio Transreceptor UHF**
 50. **Radio Transreceptor Mono**
 51. **Radio Transreceptor Múltiple**
 52. **Radio Transreceptor UP**
 53. **Regulador de Energía BC**
 54. **Regulador de Energía AC**
 55. **Regulador de Voltaje**
 56. **Repetidora Radio**
 57. **Reforzador Línea Telefónica**
 58. **Radio Grabadora**
 59. **Radio Transreceptor**
 60. **Sistema Especial de Comunicación**
-

- 61. Sistema de Telecomunicación
 - 62. Sistema de Energía Ininterrumpida
 - 63. Teléfono Secretarial
 - 64. Teléfono Multilínea
 - 65. Teléfono Manos Libres
 - 66. Teléfono Electrónico
 - 67. Teléfono Memoria
 - 68. Teléfono Alarma
 - 69. Teléfono Reloj
 - 70. Transformador Distribuidor
 - 71. Transformador de Potencia
 - 72. Transformador IMP
 - 73. Transreceptor Estación
 - 74. Torre Antena
 - 75. Unidad de Terminación de Red
 - 76. Voltímetro RF
 - 77. Voltímetro RMS
 - 78. Voltímetro Selectivo
 - 79. Wattmetro Pórtatil
 - 80. Sistema de Video Conferencia
 - 81. Sistema Proyección de Datos
 - 82. Medidor Eléctrico
 - 83. Cargadores
 - 84. Baterías
 - 85. Clips
-

La mayoría de éstos productos se dividen en más de 5 modelos, de ellos la empresa cuenta con un promedio de 3 modelos diferentes de cada uno, por ejemplo, en el caso de los radios de dos vías se pueden mencionar los siguientes modelos:

- Radio Pórtatil VHF y UHF GP68
- Radio Pórtatil VHF y UHF GP350
- Radio Pórtatil VHF y UHF GP300
- Radio Pórtatil VHF y UHF P110
- Radio Pórtatil VHF y UHF SP10
- Radio Pórtatil VHF y UHF SP50 Compacto
- Radio Pórtatil VHF y UHF SP50 Estándar
- Radio Móvil VHF y UHF SM50
- Radio Móvil VHF y UHF SM120
- Radio Móvil VHF y UHF M130
- Radio Móvil VHF y UHF GM300

De estos modelo la existencia mínima en almacén es de 50 unidades en VHF y 25 unidades en UHF, lo cual nos da una idea del desmedido crecimiento que la empresa enfrenta.

MARCO TEORICO

CAPTULO III

MARCO TEORICO.

III.1 ORGANIZACION

III.1.1 DEFINICION DE ORGANIZACION

"... Si la vida es un producto de organización, ¿quién ha hecho la organización?
..."

"...La fuerza vital dirige los fenómenos que ella no produce, y los agentes físicos,
producen los fenómenos que ellos no dirigen..."

Claudio Bernard.

La palabra Organización proviene del griego "*Organon*" que significa instrumento. Una definición biológica de la palabra organización dice: "Carácter general de los seres vivos que establecen la dependencia recíproca del todo a las partes. No implica la vida necesariamente como efectos pero sí como causa" (1)

Los seres vivos establecen una dependencia recíproca del todo a las partes, por ejemplo, la célula puede ser tanto organismo como elemento, ya que a medida que se multiplican, se van organizando en tejidos y aparatos especializados, para realizar todas las funciones, pudiendo asemejarse esto, con la Ley de la División del Trabajo, para lo cual cada célula modifica sus aptitudes para adquirir otras más especializadas.

El organizar implica la estructuración de un marco que habrá de encerrar e integrar un cúmulo de actividades, en base a un modelo previamente elegido, de acuerdo a las necesidades y características de lo que va a ser organizado, esta estructura conformará los lineamientos en los cuales habrán de desarrollarse y desenvolverse los elementos que conformen dicha organización.

La palabra *Organización*, puede ser utilizada con varios significados diferentes:

1. **Organización como unidad social:** Asociación humana destinada a alcanzar determinados objetivos. Es el caso de las empresas cualquiera que sea su tamaño, su propiedad o tipo de actividad. Dentro de este significado la organización como unidad social, puede presentar dos aspectos:

a) **Organización Formal.** Es la organización planeada y plasmada en papel, esto es, la estructura organizacional definida por la dirección de la empresa y expresada formalmente a través del organigrama y manual de organización de la empresa.

La organización formal es un mecanismo que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente, es decir, si la suma total del esfuerzo de las personas es mayor al esfuerzo individual, entonces el esfuerzo total organizado, será por ende más grande y benéfico que el esfuerzo individual o incluso colectivo desorganizado.

Según Samuel Certo: la *organización formal* se define como las relaciones que existen entre los recursos organizacionales tal como las definió la administración. La estructura formal se representa principalmente por un organigrama.

La organización formal, significa casi siempre la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada.

Mooney y Riley : Organización en el sentido formal, significa orden, y su corolario, un procedimiento ordenado y organizado

Koonts: La organización se considera como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa. Así pues, consiste en las relaciones estructurales por medio de las cuales la empresa llega a tener la cohesión y el armazón en el que se coordina el esfuerzo individual. (2)

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL.

Por lo menos existen tres conceptos básicos asociados con la estructura de la organización formal. Estos son: 1) la división del trabajo, 2) la departamentalización y 3) el grado o alcance del control. La delegación de autoridad y responsabilidad es también un asunto de importancia. (3)

PROPOSITOS GENERALES DE LA ORGANIZACION FORMAL :

1. Permitir al administrador o al ejecutivo profesional, la consecución de los objetivos primordiales de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo, a través de un grupo de trabajo, con una fuerza dirigida.
2. Eliminar duplicidad de trabajo.
3. Asignar a cada miembro de la organización, una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades, y que cada persona dentro de la organización formal sepa de quien depende y quienes dependen de él.
4. Una buena organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas y objetivos establecidos se logren más eficientemente, hasta en los niveles más bajos de organización.

La organización formal usualmente se presenta en Cartas de Organización u Organigramas , que son formas objetivas por medio de las cuales se representa la estructura oficial de la empresa. Como complemento a éstas cartas de organización están los Manuales de Organización, que definen por escrito la organización de la compañía para asegurarse que las responsabilidades de todos son comprendidas por los interesados y por los demás.

La organización formal se encargará pues, de la identificación de las actividades o trabajo a desarrollarse, agrupando éstas con el objetivo de definir la cantidad y calidad de autoridad que será delegada y la medida justa en que habrá de compartirse o asignarse determinada responsabilidad, con el fin de eficientar y facilitar la consecución de los objetivos fijados, a través de la optimización de los recursos y por medio de la disminución de esfuerzos, originando con ello una estructura intencional de papeles o roles, la cual será expresada de manera oficial en un organigrama, quedando éste como fiel testimonio de lo que significa hablar de una "*empresa formalmente organizada*".

- b) **Organización Informal.** Es la organización que surge, espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal. Las personas forman entre sí relaciones de amistad o de rivalidad, y forman grupos sociales que no aparecen en el organigrama ni en el manual de organización.

Las organizaciones informales podrían conceptuarse como redes de Alianzas, esferas de influencia, etc. que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal.

Las organizaciones de éste tipo tienen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se consignan por escrito, pero que, se cumplen habitualmente, también tienen sus objetivos los cuales pueden estar en contraposición o bien de acuerdo con los de la empresa. Este tipo de organización es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal. Dentro de la organización existe un influjo de las presiones informales.

Es bien sabido que una organización está integrada por pequeños grupos (camarillas), formadas por amistad, proximidad, tipo de trabajo, similitud de objetivos, etc. Estas estructuras particulares suelen no coincidir con los agrupamientos que se han establecido de manera formal. (4)

Se define como los patrones de relaciones que se desarrollan debido al contacto informal de los miembros de la organización. La estructura evoluciona en forma natural y tiende a ser moldeada por normas individuales, valores o relaciones sociales (o por alguna combinación de ellos). La estructura informal coexiste con la estructura formal. (5)

Chester Barnard, considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a los resultados colectivos. (6)

Keith Davis describió la organización informal como una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí. (7)

La Organización Informal se puede observar en 5 niveles diferentes:

1. La organización informal total, considerada como un sistema de grupos interrelacionados entre sí.
2. La organización informal constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa. Estos grupos mayores tienen como rasgo característico el ser eventuales.
3. Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente, ejemplo: camarillas o palomillas.
4. Grupos pequeños de 3 o 4 personas relacionadas íntimamente, y miembros a su vez de camarillas o palomillas.
5. Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

c) Organización Social. Un organismo social, es un grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con la mayor eficiencia, determinados objetivos comunes que individualmente no es posible lograr.

Una empresa, un gobierno, una asociación de beneficencia, un partido político, una sociedad, una cooperativa, etc., son organismos sociales.

Los objetivos de un organismo social son los fines o metas que pretende alcanzar mediante el esfuerzo colectivo.

EMPRESA.

En la actualidad cuando hablamos del concepto de empresa como un organismo social típico, siempre nos referimos a: trabajamos en una empresa, de que vamos a una empresa, etc., sin embargo, es a la vez uno de los conceptos más difíciles, cuya exploración aún no está determinada por hallarse en plena evolución.

La palabra "*empresa*" tiene un contenido muy amplio, ya que abarca las sociedades mercantiles, civiles y las de hecho, así como a las negociaciones de un sólo propietario, fundadas para llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia.

En un sentido todavía más lato se puede considerar como empresa a cualquier organización, cuyo fin sea para celebrar festejos, para la asistencia de enfermos, para el ejercicio profesional, etc.

Según el diccionario de la Real Academia Española, "empresa" es una acción ardua y difícil que valerosamente se comienza.

ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA:

- ◆ **Recursos Materiales :** Ante todo lo integran sus edificios, y las instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva; la maquinaria y los equipos; la materia prima que ha de salir transformada en producto; los productos terminados; el dinero, ya que toda empresa necesita cierto efectivo además del que se tienen disponible para pagos diarios, urgentes, etc., valores, acciones, obligaciones, etc.

 - ◆ **Recursos Humanos :** Son el elemento activo de la empresa y desde luego el de máxima dignidad. Existen ante todo obreros, o sea, aquéllos cuyo trabajo es predominantemente manual. Los empleados, o sea, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio. Existen además los supervisores, cuya función fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y ordenes señalados. Los técnicos, o sea las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc. Altos ejecutivos, o sea aquéllos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica. Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas. aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

 - ◆ **Recursos Técnicos:** Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa, es decir, los sistemas. (8)
-

Las relaciones informales originadas en el seno de la empresa, suelen ser un poderoso motor generador de variadas e inesperadas conductas, sobre todo son principalmente las que propician el buen o mal funcionamiento de las medidas administrativas imperantes en ella, ya que fomentan el seguimiento de los lineamientos marcados, o bien hacen todo lo contrario, es entonces, todo un reto, aprender a integrar estas relaciones en cualquier plan, programa, diseño o medida aplicada, por lo tanto, el administrador debe considerar este tipo de relaciones y utilizarlas para mejorar las reacciones y resultados que una nueva medida administrativa pueda ocasionar.

Las organizaciones formales, tienen siempre detrás suyo una fuerte organización informal, por eso se deben combinar en bien de la empresa y de los individuos que en ella laboren, para lograrlo, se deben tomar en cuenta los intereses de cada grupo informal existentes, se deben considerar sólo aquellos que sean compatibles con los de la compañía, pero sin desechar los que puedan diferir de ellos, es decir, los que sean de carácter personal o grupal, siempre y cuando sea posible y benéfica dicha consideración. Esta contribución de intereses comunes y afines, dará como resultado la obtención del éxito total en cualquier medida que sea puesta en marcha dentro de la empresa.

2. Organización como función administrativa:

(9)

- Esta es la segunda etapa del proceso administrativo. En este sentido, organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar recursos y organismos, estableciendo relaciones entre ellos y sus respectivas atribuciones.
-

- Un opúsculo del Instituto de Organización Comercial e Industrial de la Cámara de Comercio de París, la define en estos términos:

La Organización es el conjunto de reglas o disciplinas que coordinan los medios destinados a obtener un resultado determinado con los mínimos gastos y esfuerzos.

Y agrega:

Organizar es constituir las partes de un conjunto y asignar una función determinada a cada una de estas partes, con vistas todo ello a obtener un resultado determinado. (10)

- Paul Devinat escribe:

Organizar es estudiar y regular las relaciones entre el hombre que trabaja y la herramienta de que se sirve con los diversos escalones humanos de la producción, a fin de llevar esta a la forma más perfecta; es decir, obtener un producto de la mejor calidad por el mínimo precio, con el mínimo esfuerzo y en el menor tiempo posible. (11)

- Organizar, es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo. (12)

- El término *organización* se refiere a la división de la organización entera en unidades, comúnmente llamadas divisiones o departamentos, y en subunidades, conocidas con el nombre de secciones, que tiene determinadas responsabilidades, y una jerarquía de relaciones jerárquicas: una estructura.

Con ese vocablo también se denota la coordinación de dichas unidades y subunidades, a fin de que sus esfuerzos se combinen y cumplan con los objetivos globales de la organización. (13)

- La palabra organización se ha definido de numerosas y diversas maneras, por ejemplo, se le ha llamado un sistema de comunicación, un medio para resolución de problemas y un recurso para facilitar la toma de decisiones. (14)

Pero para fines prácticos se puede definir la organización simplemente como un proceso de:

- ⇒ Determinar que es lo que debe hacerse si ha de lograrse una finalidad dada;
 - ⇒ Dividir las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñadas por una persona; y
 - ⇒ Suministrar los medios para la coordinación, de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros.
 - ⇒ Establecer un mecanismo para coordinar el trabajo de los miembros en un todo unitario y armonioso.
 - ⇒ Vigilar la eficiencia de la organización y hacer ajustes para mantenerla o mejorarla.
-

- La organización es un agrupamiento relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados se proponen alcanzar metas en un ambiente dinámico. Una organización recibe insumos, los transforma y genera resultados que emite a sus ambiente. (15)
- El término organización implica una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos. (16)

Organizar es el proceso de establecer usos metódicos de todos los recursos que integran el sistema administrativo. Estos usos metódicos ponen de relieve el logro de los objetivos del sistema administrativo y ayudan a los administradores no solo a hacer evidente el logro de los objetivos, sino también a clarificar qué recursos serán usados para alcanzarlos. (17)

- La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fue previamente definido por medio de la Planeación.. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después de coordinarlas en tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común. Una definición de organización sería: "La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos".
-

Todo organismo, para que pueda existir como tal, necesita de los siguientes elementos: (18)

- a) Partes diversas entre sí: Ningún organismo se forma de partes idénticas.
- b) Unidad funcional: Estas partes diversas tienden a un mismo fin.
- c) Coordinación: Para lograr ese mismo fin necesitan complementarse entre sí, no importa que sus funciones sean diversas.

De ahora en adelante cuando nos refiramos a organización, se estará haciendo alusión al proceso de identificar y clasificar las actividades que se desempeñan en la empresa, con el fin de estructurarlas en grupos de trabajo conforme a los recursos con que cuenta la misma, considerando para tal efecto el conjunto de objetivos que esta pretende alcanzar.

Se entenderá pues que el proceso antes mencionado partirá de la correcta división o agrupación de las actividades que cada persona realice en el desempeño de su puesto dentro de la compañía, delegándole a cada uno el grado de autoridad y reponsabilidad correspondiente, mismas que deberán asignarse bajo la consigna de incrementar la calidad y satisfacción del cliente por medio del servicio obtenido y, por que no decirlo, hasta de los trabajadores que laboren en ella, lo cual sin duda proporcionará un envidiable ambiente laboral, facilitando de este modo el flujo de las comunicaciones y relaciones Informales existentes, provocando la armonía propicia para integrar y coordinar los factores mencionados evitando perdida de tiempo, esfuerzos y gastos innecesarios.

III.1.2 TEORÍAS DE LA ORGANIZACION

Tres teorías de la organización tienen actualmente una influencia considerable en el pensamiento y la práctica de la administración: (19)

- **Doctrina Clásica.**

La doctrina clásica trata en forma casi exclusiva de anatomía de la organización formal.

Se pueden encontrar sus orígenes en el interés de Taylor por la superintendencia funcional y los cuerpos de planeación.

Esta teoría se edita alrededor de cuatro pilares clave:

1. *División de Trabajo.* Se puede ubicar como la piedra angular de éstos cuatro elementos, ya que fluyen de ella como un resultado lógico.
2. *Procesos numéricos y funcionales:* Se refiere al crecimiento de la cadena de mando, la delegación de autoridad y de responsabilidad y de la obligación de reportar.
3. *Estructura:* Es la relación lógica de las funciones en una organización arreglada para llevar a cabo los objetivos de la compañía en forma eficiente.

4. **Control:** Es el concepto relacionado al número de subordinados que un administrador puede supervisar en forma efectiva. A Graycunas se le ha acreditado la primera elaboración del punto en el cual existen limitaciones numéricas en cuanto a los subordinados que una persona puede controlar.

- **Doctrina Neoclásica.**

La doctrina neoclásica se aborda sobre la tarea de compensar en alguna forma las deficiencias en la doctrina clásica. La escuela neoclásica se identifica comúnmente con el movimiento de las relaciones humanas. Generalmente, el enfoque neoclásico, toma postulados de la escuela clásica, respecto a los pilares de la organización antes citados, pero éstos postulados se consideran modificados por la gente que actúa en forma independiente o dentro del contexto de la organización informal.

Una de las contribuciones principales de esta doctrina es la introducción de las ciencias del comportamiento en forma integrada a la teoría de la organización. El uso de estas ciencias es causa de que los relacionistas humanos demuestran como los pilares de la doctrina clásica están afectados por el impacto de las acciones humanas.

• Doctrina Moderna.

Las cualidades distintas de la teoría moderna, son su base conceptual analítica, confianza en los datos de la investigación empírica y sobre todo en su naturaleza de integración. Estas cualidades están enmarcadas en una filosofía que acepta la premisa de que la única forma significativa o válida de estudiar la organización es el estudio de ella como un sistema.

Como lo expresa Henderson, "el estudio de un sistema debe tener confianza en un método de análisis, involucrando las variaciones simultáneas de variables mutuamente dependientes", Los sistemas humanos por supuesto, contienen un enorme número de variables dependientes que retan a las ecuaciones simultáneas más complejas a que los resuelvan. Sin embargo, el análisis de sistemas tiene su propio punto de vista peculiar, que tiene como meta estudiar a organizaciones en la forma sugeridas por Henderson.

Esta teoría postula una gama de preguntas interrelacionadas que no se consideran en forma seria por las otras dos teorías:

1. ¿Cuáles son las partes estratégicas del sistema?
 2. ¿Cuál es la naturaleza de su mutua dependencia?
 3. ¿Cuáles son los procesos principales en el sistema que unen sus partes y facilitan su ajuste uno al otro?
 4. ¿Cuáles son los objetivos buscados por los sistemas?
-

La teoría moderna estudia:

- a) Las partes (individuos) en masa y los movimientos de los individuos hacia el sistema y saliendo del mismo.
- b) La interacción de individuos con el ambiente encontrado dentro del sistema.
- c) Los problemas del crecimiento general y estabilidad de los sistemas.

El sistema administrativo de una organización comprende sus prácticas de planeación, organización, dirección y control; es el patrón global formado por las diversas prácticas gerenciales. (29)

III.1.3 PRINCIPIOS QUE INTERVIENEN EN LA ORGANIZACIÓN.

Como todo, la organización está sujeta a ciertos tipos de lineamientos y patrones de acción, los cuales obviamente son de carácter universal, pues es imposible que no se originen en cada unidad empresarial, sea de manera consciente o inconsciente son llevados a cabo.

Los principios clásicos:

(21)

- a) **EL OBJETIVO.** Para que una organización sea eficaz, requiere que su objetivo o meta principal sea claro y la consecución del mismo este apoyado por un plan de organización que mantenga las políticas para llevar a cabo la acción.
 - b) **LA COORDINACIÓN.** La coordinación de personas y actividades y la unidad en el esfuerzo, son propósitos básicos en toda organización.
 - c) **ESPECIALIZACIÓN.** Cuanto más se divide el trabajo dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia y destreza.
 - d) El principio de especialización se encuentra en los conceptos de departamentalización, o sea, la división de una organización por medio de unidades especializadas que están destinadas a desempeñar funciones particulares o específicas.
 - e) **UNIDAD DE MANDO.** Si no se respeta este principio es imposible establecer responsabilidades, ya que no puede establecerse a quien debe un subordinado tales o cuales informes. La mayoría de las veces los subordinados tienen malos entendidos al confundir las líneas de responsabilidad con la corriente de trabajo, al creer que deben soportar a más de un supervisor. Es necesario diferenciar ante quién y por qué es responsable. La autoridad no se puede concebir separada de la responsabilidad, es decir, separada de la sanción en que se fundamenta la frase siguiente: "la obligación de rendir cuentas por el cumplimiento de los deberes" o como lo expresa Mary Parker "Donde quiera que se ejerza autoridad surge responsabilidad".
 - f) La autoridad es el corolario de la responsabilidad y deberá asegurarse que esta sea comprendida por la persona que la ejerce y por los demás miembros de la organización.
-

- g) **DELEGACIÓN.** De acuerdo con el tipo de organización que se establezca la autoridad, debe darse de un nivel superior a un nivel inferior. La falta de una apropiada delimitación de autoridad produce demora, mala comunicación, falta de control administrativo y, sobre todo produce fugas de responsabilidad.
- h) **TRAMO DE CONTROL.** Si un jefe tiene un campo de supervisión demasiado grande, descuida algunos problemas y pierde el control de las actividades a su cargo, ya que es imposible por razones de tiempo que entre en los detalles que presenta un campo de supervisión excesivo.
- i) **CADENA DE MANDO CORTA.** La ampliación o reducción del tramo de control, va en función de las habilidades y resultados obtenidos por un jefe, ya que actualmente se considera como práctico el que un supervisor dirija de cinco a ocho personas eficazmente, pero en otros casos es imposible que dirija a más de veinte personas. Los factores que influyen para esta determinación son: tamaño de la empresa, tipo de organización, niveles jerárquicos, complejidad y tipo de supervisión, calidad del grupo a supervisar, habilidad y responsabilidad del supervisor.

Principios Fundamentales:

Según Chiavenato, para que las organizaciones funcionen adecuadamente, necesitan ser organizadas, esto es, estructuradas para que sean eficientes y eficaces:

Preocupación por los medios Importancia de los métodos Utilización de los recursos Preocupación por los costos	Preocupación por los fines Importancia de los objetivos Alcance de los resultados Preocupación por el lucro
EFICIENCIA	EFICACIA

La *eficiencia* está relacionada con los medios, es decir con los métodos y maneras de hacer las cosas. Implica hacer las cosas correctamente, de la mejor manera posible.

La *eficacia* está relacionada con los fines, es decir, con los objetivos propuestos. Implica hacer lo que fuere necesario o correcto para alcanzar los objetivos o resultados.

Para proporcionar *eficacia* y *eficiencia*, las organizaciones necesitan estructurarse de acuerdo con algunos principios fundamentales de organización.

- a) **PRINCIPIO DE ESPECIALIZACION:** Toda organización debe basarse en la división del trabajo para incrementar la cantidad y calidad de éste.
- b) **PRINCIPIO DE LA DIVISION FUNCIONAL:** Para que no haya la menor duda al respecto, el trabajo de cada persona y la actividad de cada organismo deben definirse claramente por escrito, mediante el organigrama y la descripción de cargos.

- c) **PRINCIPIO DE LA EQUIVALENCIA DE LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:** Autoridad significa el poder (dentro de la organización) de dar órdenes y exigir obediencia. Responsabilidad significa el deber de rendir cuentas por lo hecho. Este principio establece que a cada responsabilidad debe corresponder una autoridad que permita realizarla, y a cada autoridad debe corresponder una responsabilidad que dé contenido.
- d) **PRINCIPIO DE GRADACION:** Se refiere a las relaciones de autoridad entre jefes y subordinados dentro de la organización, ya que la autoridad máxima debe estar siempre fija en algún lugar.
- a) **PRINCIPIOS DE LAS FUNCIONES DE LINEA Y STAFF:** Estas funciones deben diferenciarse y definirse dentro de la organización.

Principios Adicionales:

- a) El cambio es una característica inmutable de las organizaciones.
- b) Organización federal.
- e) El resultado final de la descentralización de la toma de decisiones, tiende hacia un incremento en el rendimiento económico de la inversión realizada en el gasto administrativo.
- d) Los canales de organización formales habitualmente deberán respetarse. (22)

Según Koonts los principios fundamentales de la Organización son :

- a) **El Propósito de la Organización** es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.
-

- **PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE LOS OBJETIVOS.** La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa.
 - **PRINCIPIO DE LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL.** Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.
- b) **La Causa de la Organización.** La causa básica de la estructura organizacional es la limitación del tramo de administración. Sino existiera esa limitación, una empresa no organizada podría tener un solo gerente.
- **PRINCIPIO DEL TRAMO DE ADMINISTRACIÓN.** En cada posición administrativa existe un límite al número de personas que puede manejar con eficacia una persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes.

- c) **La Estructura de la Organización (Autoridad):** La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta con la que el administrador está en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual.
- **PRINCIPIO ESCALAR.** Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una empresa hasta cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.
 - **PRINCIPIO DE DELEGACIÓN POR RESULTADOS ESPERADOS.** La autoridad delegada a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.
 - **PRINCIPIO DEL CARÁCTER ABSOLUTO DE LA RESPONSABILIDAD.** La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores es absoluta y los superiores no pueden evadir la responsabilidad por las actividades organizacionales de sus subordinados.

Los principios que intervienen en la etapa de "organización" señalan clara y detalladamente los pasos y lineamientos que deben seguirse para el lograr desarrollar y diseñar un modelo óptimo de organización, independientemente del tipo de empresa que sea tratado.

Lo anterior no quiere decir que sean aplicables en forma estricta y rígida a todas las empresa, aunque sea necesario señalar que dichos principios son de carácter universal, bien pueden sufrir diversas modificaciones, en el proceso de adecuación y adaptación a las características y propias de cada una de ellas, es decir, los principios aplicables en la organización son cien por ciento flexibles, pero no inexistentes, pues para que un buen diseño y funcionamiento organizacional pueda surgir, será menester apearse en forma fiel a todos y cada uno de los principios señalados anteriormente.

III.1.4 PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION.

(23)

- A) **DIVISIÓN DEL TRABAJO BASADA EN LA ESPECIALIZACIÓN FUNCIONAL DE LAS PERSONAS.** Cada persona ocupa una función, un cargo, una actividad específica, y se le conoce por el nombre del cargo o de la posición que ocupa: director general, guardia, elevadorista, etc.
 - B) **JERARQUÍA DE AUTORIDAD.** Existen niveles diferentes de autoridad, donde el director manda al gerente, el gerente manda al jefe, el jefe manda al supervisor, y así sucesivamente.
 - C) **CONJUNTO DE REGLAS O NORMAS DE CONDUCTA QUE REGLAMENTAN EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS,** que especifican lo que ellas deben o no deben de hacer, sus deberes y derechos.
 - D) **FORMALIZACIÓN DE LAS COMUNICACIONES.** Es la obligación de comunicaciones por escrito y documentadas mediante papeles o formularios.
-

- E) **SELECCIÓN Y PROMOCIÓN DE LAS PERSONAS CON BASE EN LOS CRITERIOS DE COMPETENCIA.** Para ello se utilizan pruebas para seleccionar y continuamente se evalúa el desempeño en el trabajo.
- F) **PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS BASADOS EN LA RACIONALIDAD.** Previamente establece las formas en que serán ejecutados los trabajos, de acuerdo con los procedimientos técnicos que ella considera correctos.

III.1.5 PROCESO DE ORGANIZACION.

(24)

Aunque en realidad los pasos 1 y 2 en realidad son parte de la planeación, el proceso de organización consiste en los siguientes seis pasos:

1. Establecer los objetivos de la empresa.
 2. Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
 3. Identificar y clasificar las actividades necesarias para lograrlos.
 4. Agrupar éstas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias.
 5. Delegar en el jefe de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
 6. Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.
-

III.1.6 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

(25)

1. **ECONOMÍA DE PERSONAL.** Se refiere al número de obreros o personal cualquiera por unidad de producción o por cada servicio. Añade, así mismo, a los gastos por remuneraciones y salarios de toda clase en relación con el volumen total de actividades o con el valor global de los productos del trabajo.
 2. **ECONOMÍA DE MATERIAS.** Tiende a producir la máxima cantidad con un mínimo consumo y gasto de las mismas. La organización facilita la economía de materias ayudando a que se suministren sistemáticamente a las operaciones de transformación a las que están destinadas y a su empleo en las mejores condiciones posibles con vistas a la obtención del máximo valor productivo.
 3. **ECONOMÍA DE MAQUINARIA.** Trata de aumentar la producción sin aumentar la maquinaria, o bien de conservar la misma producción constante con una reducción de las máquinas en acción. La organización puede facilitar la economía de maquinaria previniendo las causas de los "tiempos muertos" durante los cuales no se emplean las máquinas.
 4. **ECONOMÍA DE ESPACIO.** Consiste a menudo en aumentar la producción en el espacio limitado de las construcciones industriales existentes o en desarrollar los servicios administrativos sin recurrir a la ampliación de los locales donde están instalados. La organización influye al facilitar la economía de espacios mal o insuficientemente utilizados, tanto en la fase de producción como en las tareas administrativas. Impide la congestión inútil de los locales a causa de idas y venidas injustificadas o de la paralización en los mismo de las materias en curso de fabricación.
-

5. **REDUCCIÓN DE LOS IMPREVISTOS.** Todas las empresas están sometidas de igual forma al peligro de los imprevistos más diversos. Sería quimérico el querer excluir todas las eventualidades del azar, pero si es razonable el velar para no dejarse sorprender totalmente y, sobre todo, el procurar que todas o parte de sus consecuencias más molestas sean conjuradas. La organización pone a disposición de los gerentes múltiples medios para preservarles de las mismas en su totalidad o en parte.
6. **VISIÓN DE CONJUNTO.** Tanto jefes de empresas privadas como los de las administraciones públicas necesitan estar constantemente al corriente del estado general de las actividades o servicios cuya dirección les está confiada. La organización les ayuda a ejercer sus funciones directivas, a fiscalizar la marcha de los servicios que están a sus ordenes, a descubrir la existencia de hechos anormales y la causa de éstos, a evitar el que vuelvan a suceder y a corregir sus efectos.

NOTAS AL PIE DE PAGINA

- (1) Guillermo Gómez Ceja: Planeación y Organización de Empresas, pág. 195, 213 - 215.
 - (2) Harold Koonts: Administración, pág. 245.
 - (3) Terry R. Georges: Principios de Administración, pág. 250.
 - (4) Guillermo Gómez: Planeación y Organización de Empresas, pág. 197 - 199.
 - (5) Samuel C. Certo: Administración Moderna, pág. 199.
 - (6) Chester Barnard: The Functions of the Executive, pág. 127 - 130.
 - (7) Keith Davis: Human Behaviour at Work, pág. 308.
 - (8) Guillermo Gómez: Planeación y Organización de Empresas, pág. 199 - 204.
 - (9) Idalberto Chiavenato: Iniciación a la Organización y el Control, pág. 2 - 3.
 - (10) Chambre de Commerce Paris. Institut d' Organisation Commerciale et Industrielle: Définition de quelques termes usités dans l' organisation commerciale et Industrielle, pág. 14.
 - (11) Paul Devinat: L' organisation scientifique du travail en Europe, pág. 40.
 - (12) Terry R. George: Principios de Administración, pág. 250.
 - (13) David R. Hampton: Administración, pág. 23.
 - (14) Ernest Dale: Organización, pág. 9.
 - (15) David R. Hampton: Administración, pág. 263.
-

- (16) Harold Koonts: *Administración*, pág. 24.
- (17) Samuel C. Certo: *Administración Moderna*, pág. 193.
- (18) Guillermo Gómez Ceja: *Planeación y Organización de Empresas*, pág. 195.
- (19) Harold Koonts: *Administración*, pág. 244.
- (20) David R. Hampton: *Administración*, pág. 265.
- (21) Idalberto Chiavenato: *Iniciación a la Organización y el Control*, pág. 9 – 13.
- (22) Ernest Dale: *Organización*, pág. 25 – 31.
- (23) Idem Chiavenato: *Iniciación a la Organización y el Control*, pág. 6 – 8.
- (24) Harold Koonts: *Administración*, pág. 257, 344 – 345.
- (25) Georges de Leener: *Tratado de Organización de Empresas*, pág. 15 – 18.

III.2 TIPOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES.

Tipología se refiere al estudio de los métodos a través de los cuales puede desarrollarse un sistema de organización. La Tipología de las Organizaciones es el medios por el cual podemos definir la estructura más adecuada para el logro de los fines o metas de cualquier organismo social; concretamente la tipología nos representará los sistemas de organización existentes como los medios técnicos por los que se realiza la organización, es decir son las diversas combinaciones establecidas de la división de funciones y de la utilidad dentro de su estructura orgánica.

III.2.1 TIPOS DE ORGANIZACION.

El agrupamiento de actividades y personas en departamentos, permite ampliar las organizaciones (al menos en teoría) hasta un grado indefinido. Sin embargo, los departamentos difieren en lo tocante a los patrones básicos utilizados para agrupar las actividades.

Para empezar, se debe insistir en que no existe una forma perfecta de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o a todas las situaciones. El patrón utilizado dependerá de las situaciones en particular y de lo que los administradores crean que producirá los mejores resultados ante la situación que enfrenten.

A continuación se exponen diferentes criterios de departamentalización, que para efectos de ésta investigación, serán denominados: "tipos de organización"

1. ORGANIZACION LINEAL O MILITAR.

(1)

Concentra la autoridad en una sola persona, ya sea propietario, gerente o director; en una palabra el jefe toma todas las funciones y todas las responsabilidades del mando.

De este modo el jefe proyecta y distribuye el trabajo y los subalternos deben ejecutarlo siguiendo estrictamente las instrucciones dadas.

El tipo Militar de Organización no excluye la ayuda o la cooperación de jefes subalternos; al contrario, la acepta y la aprovecha dentro de un orden jerárquico en el cual el superior va delegando en el inmediato inferior atribuciones y deberes precisos, fuera de los cuales no debe actuar el subalterno.

Ventajas:

- Sencillo y claro.
 - No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
 - Se facilita la rapidez de acción.
 - Se crea una firme disciplina.
 - Es más fácil y útil en la pequeña empresa.
-

Desventajas:

- Se carece de la especialización.
- No hay flexibilidad para futuras expansiones.
- Es muy difícil capacitar a un jefe para supervisar a todos los aspectos que debe coordinar.
- Se propicia la arbitrariedad del jefe por que absorbe toda la responsabilidad y autoridad.
- El jefe casi todo el tiempo lo dedica a aspectos de carácter secundario, dedicándole un mínimo a los asuntos de más importancia.
- La organización descansa en este único jefe arbitrario, muchas veces, y al faltar éste, temporal o definitivamente, ocurren trastornos administrativos en el negocio.

2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.

El origen de éste sistema se le debe a Taylor, quien observó que en la organización lineal se carecía de la especialización, por lo que había la necesidad de tener un mayordomo o superintendente que tuviera conocimientos en: tomar tiempos y determinar costos, hacer tarjetas de instrucción, establecer itinerarios de trabajo, vigilar la disciplina del taller, cuidar el abastecimiento oportuno de materiales, dar adiestramiento, llevar el control de la calidad, cuidar el

mantenimiento y la reparación, argumentando que éste mayordomo sería propiamente un jefe superior, el cual tendrá bajo su mando ocho especialistas para cada una de las actividades antes señaladas, los cuales a su vez, tendrían autoridad sobre el personal que conformase su unidad de trabajo.

La organización funcional es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización, dividiendo a su vez, las unidades de modo que cada una cuente con un conjunto diferente de deberes y responsabilidades; cada uno de los empleados superiores tiene una participación proporcional en el mando, para lo cual se le otorgan facultades y se le exigen responsabilidades precisas.

Se organiza específicamente, por departamentos o secciones, basándose en los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa, y aprovecha la preparación y aptitud profesionales de los individuos, en donde puedan rendir mejor fruto.

Certo define que una *función* es un tipo de actividad que esta siendo ejecutada. Las principales categorías en que se dividen las funciones incluyen mercadotecnia, producción y finanzas. La estructura por funciones departamentaliza a los trabajadores y a otros recursos conforme a los tipos de actividades ejecutadas.

El agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa abarca todo lo que las empresas hacen normalmente. Puesto que todas se dedican a la producción de algo útil que desean todos, sus funciones básicas son producción, ventas y financiamiento.

Estas designaciones funcionales particulares no aparecen con frecuencia en el organigrama.

Ventajas:

- Colocar cada actividad en manos de un especialista.
- La estrategia requiere productos de calidad superior.
- Un ambiente estable.
- Es el reflejo lógico de las funciones.
- Mantiene el poder y el prestigio de las funciones principales.
- Sigue el principio de la especialización ocupacional.
- Simplifica la capacitación.
- Proporciona los medios de control estricto en la alta dirección.

Desventajas:

- La estrategia requiere estrecha cooperación interdepartamental.
 - Un ambiente inestable.
 - Resta importancia a los objetivos globales de la compañía.
 - Exagera la especialización y reduce los puntos de vista del personal clave.
 - Reduce la coordinación entre las funciones.
 - La responsabilidad de las utilidades se encuentra sólo en la alta dirección.
 - Adaptación lenta a los cambios del ambiente.
 - Limita el desarrollo de gerentes generales.
-

Cuando las circunstancias son bastante estables y requieren un alto grado de especialización, las estructuras funcionales son idóneas para concentrar los conocimientos técnicos, y esas concentraciones favorecen la existencia de productos de calidad superior. Por otra parte, sí las circunstancias son relativamente inestables, a las estructuras funcionales les falta flexibilidad. Ello se debe en parte a que no ofrecen un incentivo particular a la cooperación interdepartamental ni al hecho de tener una concepción global orientada a los negocios sobre la producción de una unidad de producto o servicio en el departamento.

3 ORGANIZACIÓN POR PRODUCTO.

(2)

La estructura de organización por producto divide las unidades con base en los productos, proyectos o programas, es decir, departamentaliza los recursos conforme a los productos manufacturados, a los servicios prestados, a los proyectos previstos o a los programas desarrollados, se les encuentra en organizaciones descentralizadas.

Esta estructura permite que la alta dirección delegue una amplia autoridad en un ejecutivo de la división sobre las funciones de producción, ventas, servicio e ingeniería que se relacionen con un determinado producto o línea de productos y exigir de cada uno de ellos un alto grado de responsabilidad por las utilidades.

Coloca todos los recursos y autoridad bajo un gerente para hacer que un producto o servicio se mercantílice. (3)

Ventajas:

- La estrategia pone de relieve los programas (plazos), costos y otras consideraciones de "negocios".
- La cooperación entre los especialistas es muy importante.
- La innovación del producto es decisiva.
- Coloca la atención y el esfuerzo sobre la línea de productos.
- Facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados.
- Permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios.
- Mejora la coordinación de las actividades funcionales.
- Coloca la responsabilidad de las utilidades en el nivel de la división.
- Proporciona un campo de capacitación mensurable para los gerentes generales.

Desventajas:

- El conocimiento técnico en las especialidades es muy importante.
 - Un ambiente estable con pocos productos.
 - Requiere más personas con habilidades de gerente general.
 - Tiende a dificultar el mantenimiento de servicios centrales económicos.
 - Presenta un mayor problema de control para la alta gerencia.
-

La organización por producto no está exenta de inconvenientes, lo mismo que la organización funcional. La estructura por producto puede ser mejor cuando las circunstancias son relativamente dinámicas y hay más razones para buscar la excelencia del "negocio" más que la excelencia "técnica". Pero la obtención de las ventajas de las estructuras por producto suponen necesariamente sufrir sus desventajas. Estas parecen incluir una excelencia técnica, debilidad en varias especialidades funcionales y mayor inseguridad por parte de los empleados.

Sin embargo, conviene hacer una advertencia: las organizaciones son complejas y las tendencias desencadenadas por las estructuras funcionales o por producto pueden ser canceladas al intervenir otras fuerzas. La investigación y la pericia corporativa que acabamos de explicar sugieren lo que puede suceder, pero no dan la certeza de que esos resultados realmente ocurran.

4 ORGANIZACIÓN TERRITORIAL.

La estructura organizacional basada en criterios geográficos divide las unidades con base en el territorio. La lógica de contar con departamentos geográficos nos recuerda los principios en que se basan los departamentos por producto. Aunque los productos o servicios pueden ser iguales en ambas estructuras, un departamento geográfico los proporciona con mayor eficiencia puesto que facilita la adaptación a las diferencias territoriales, favorece costos de operación y oportunidades para capitalizar las condiciones locales atractivas.

La organización por territorio es bastante común en empresas que operan en áreas geográficas amplias. En este caso puede ser importante que las actividades en una determinada área o territorio se agrupen y se asignen a un administrador, es decir, conforme al área geográfica de mercado en la cual se centra el sistema administrativo o bien de acuerdo al lugar en el cual se está haciendo el trabajo.

Ventajas:

- Coloca la responsabilidad en un nivel inferior.
- Insiste en los mercados y problemas locales.
- Mejora la coordinación en una región.
- Aprovecha las economías de las operaciones locales.
- Mejor comunicación personal con los intereses locales.
- Proporciona un campo de capacitación mensurable para los gerentes generales.

Desventajas:

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

5 ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL CLIENTE.

Este tipo de estructura divide las unidades de modo que cada una sirva a un cliente distinto. *"El cliente siempre tiene la razón"*, quizá no sea del todo cierto, pero refleja un hecho de capital importancia: el cliente es indispensable para cualquier negocio. Sin clientes, no hay negocio. Su satisfacción es decisiva cuando un empresa obtiene parte considerable de sus ingresos de los individuos.

En tales circunstancias, éste tipo de estructura ayuda a adecuar a los gerentes, y con ello a los empleados, a que procuren satisfacer las necesidades de los clientes y no sus propios valores de especialistas. ⁽⁴⁾

En diversas empresas es común el agrupamiento de actividades que reflejan un interés principal en los clientes. Estos son la clave de la forma en que se agrupan las actividades cuando cada uno de los diferentes bienes o servicios que produce para ellos la empresa, es administrado por un jefe de departamento, el cual pone gran énfasis en servir con eficacia a diferentes tipos de clientes.

Ventajas:

- Estimula la concentración sobre las necesidades del cliente.
- Le da a los clientes la impresión de que tienen un proveedor comprensivo.
- Desarrolla destreza en el área de la clientela.

Desventajas:

- Quizá sea difícil coordinar las operaciones entre demandas opuestas del consumidor.
- Requiere gerentes y "staff" expertos en los problemas de los clientes.
- Quizá no siempre estén definidos con claridad los grupos de clientes.

6 ORGANIZACIÓN MATRICIAL.

La administración de matriz fue introducida a principios de la década de 1960 en respuesta a la creciente complejidad y tamaño de las empresas técnicamente orientadas que necesitaban más flexibilidad. Intenta combinar la organización funcional y por productos o servicios, para mejorar la sincronización de componentes múltiples para una sola actividad, para mejorar las economías de escala y para servir mejor al cliente y a la compañía. (5)

Es una combinación de división funcional en departamentos con otra forma superpuesta en el mismo nivel organizacional. (6)

Es una combinación de las ventajas de la especialización funcional con el énfasis y responsabilidad que proporciona la organización por productos o servicios, colocando sobre los departamentos funcionales una serie de administradores responsables de productos, servicios, proyectos o programas específicos dentro de la organización.

Es un diseño estructural que asigna especialistas de los departamentos funcionales para trabajar en uno o más proyectos, dirigidos por un administrador de proyecto que obtiene personal de los departamentos funcionales. La adición de esta dimensión vertical a los departamentos funcionales tradicionalmente horizontales, en efecto entrelaza los elementos de la organización funcional y de producto – de allí el término *matriz*.

La característica distintiva de la matriz es que los empleados dentro de esta estructura tienen al menos dos jefes: el administrador del departamento funcional y los administradores de producto o proyecto. (7)

Una organización matricial es un enfoque organizativo que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyecto. (8)

El principio en que se funda el diseño MATRICIAL es fácil de entender, si el lector recuerda que tanto la estructura funcional como la estructura por producto tienen debilidades: la primera a menudo no pone de relieve los resultados del negocio ni crea una buena coordinación, pero facilita la interacción de los especialistas y la búsqueda de la excelencia técnica. La estructura por producto no logra estimular debidamente dicha excelencia, pero favorece más la coordinación entre las funciones, el cumplimiento de los programas y el control de costos.

La ventaja que espera obtenerse de la matriz consiste en aprovechar los aspectos positivos de ambos tipos de estructura y, al mismo tiempo, evitar sus debilidades.

La matriz responde a:

- Orientación hacia resultados finales.
- Mantiene la identificación profesional.
- Determina con precisión la responsabilidad sobre las utilidades del producto.
- Presiones contradictorias del entorno.
- Capacidad inadecuada de comunicación.
- Necesidad de una mejor utilización de recursos.

El diseño MATRICIAL se basa en una concepción menos rígida de las fronteras interdepartamentales. Se supone que los empleados pasan de una tarea a otra y pueden tener varias obligaciones a la vez ante los gerentes de diversos proyectos. De manera análoga, las decisiones sobre quien recibirá mucho tiempo de computadora se toman según las razones que aduzcan los que lo solicitan. Las prioridades también se valoran a partir de los intereses globales de la compañía. La matriz no pretende resolver las solicitudes sino crear un foro donde pueden defenderse, proponerse y decidirse mediante compromisos y el equilibrio entre los gerentes más consientes. (9)

La esencia de la organización MATRICIAL normalmente es la combinación de patrones funcionales y de proyectos o de productos de la departamentalización en la misma estructura organizacional. (10)

Problemas:

Los informes referentes a la experiencia de varias organizaciones con la matriz en diversas áreas revelan problemas parecidos y otros nuevos: (11)

- **Tendencias a la anarquía:** Confusión ante los niveles jerárquicos de cada empleado y una sensación resultante de que nadie está bajo las ordenes de alguien.
 - **Excesivas luchas por el poder:** Los gerentes funcionales y de producto tratan de adquirir predominio.
 - **"Grupitis":** Demasiadas reuniones y un exceso de toma de decisiones en grupo, al grado que los participantes deben tratar detalles que no les importan o que desconocen y, por tanto su aportación es inútil.
 - **Colapso durante depresiones económicas:** Cuando los negocios declinan, por cualquiera que sea la razón, la forma de matriz se convierte en "*chivo expiatorio*" y es descartada.
 - **Exceso en gastos indirectos:** Parece que los costos se duplicarán debido a la doble administración y a la doble cadena de mando, sin embargo a la larga los costos extra desaparecerán y serán compensados por las ganancias en productividad.
 - **Hundimiento a niveles inferiores.** Una organización matriz tienen dificultad de existir en niveles superiores y tiene una tendencia correspondiente a hundirse a los niveles de grupo y de división.
-

- **Estratificación incontrolada.** Matrices que se encuentran dentro de matrices que están dentro de matrices con frecuencia resultan por la dinámica del poder más que por la lógica del diseño.
- **Fijación intensa.** Los gerentes de matriz pueden sucumbir a una excesiva preocupación interna con la interdependencia de personas, tareas y decisiones, y pierden contacto con el mercado externo.
- **Estrangulación de la decisión.** Una matriz puede crear demasiada democracia y apoyar un ambiente de demasiada poca acción vía interminable demoras y debates.

Variaciones en la práctica.

Existen muchas variaciones en el papel del gerente de producto o de proyecto. En algunos casos, no tienen autoridad para ordenarle hacer algo a un departamento funcional; quizá solo sean recopiladores de información, controladores de cómo se desarrolla su producto e informadores a un alto ejecutivo cuando se produzcan desviaciones importantes en los planes. En otros casos su trabajo quizá sea de convencimiento, utilizando sus conocimientos y la persuasión personal para obtener resultados.

En la práctica, otra variación consiste en una trazar rejilla o un matriz, cuya intención es representar un caso puro de mando dual. Los resultados son predecibles. Si algo marcha mal en un proyecto o en un producto, con frecuencia resulta difícil para un ejecutivo de alto nivel determinar quien es el responsable y donde se encuentran en realidad las dificultades.

(12)

7 ESTRUCTURAS MÚLTIPLES.

Las organizaciones no se limitan al empleo exclusivo de un solo tipo de estructura. Utilizan y combinan libremente los tipos que han descrito al tratar de adoptar las partes de su organización a las distintas condiciones. (13)

8 ORGANIZACION POR NÚMEROS SIMPLES.

El método de departamentalización mediante números simples consiste en reunir a las personas que van a desarrollar los mismos deberes y colocarlas bajo la supervisión de un gerente.

El hecho esencial no es lo que hacen estas personas, dónde trabajan o con qué trabajan; el éxito depende sólo del número de personas que participan en él.

La tecnología ha avanzado y exige habilidades más especializadas y diferentes. Con frecuencia los grupos integrados por personal especializados son más eficientes que aquellos basados simplemente en números. Sólo es útil al nivel más bajo de la estructura de la organización.

9 ORGANIZACION POR TIEMPO.

Consiste en agrupar las actividades con base en el tiempo. El uso de turnos de tareas es común en muchas empresas donde por razones económicas, tecnológicas u otras, el día normal de trabajo no es suficiente.

Ventajas:

- Se pueden prestar servicios más allá del horario cotidiano de trabajo normal de 8 horas, con frecuencia hasta 24 horas diarias.
- Es posible usar procesos ininterrumpidos, que requieren un ciclo continuo.
- El equipo de capital caro se puede usar más de 8 horas al día cuando los trabajadores usan las mismas máquinas en varios turnos.
- Para algunas personas resulta conveniente trabajar de noche.

Desventajas:

- Puede faltar supervisión durante el turno de la noche.
 - Existe el factor fatiga; para la mayoría de las personas es difícil cambiar, por ejemplo, de un turno de día a uno de noche, o viceversa.
 - El hecho de tener varios turnos puede ocasionar diversos problemas de coordinación y comunicación.
 - El pago de tasas de tiempo extra puede aumentar el costo del producto o servicio.
-

10 ORGANIZACION POR PROCESO O POR EQUIPO.

En ésta clase de organización, se reúne a los empleados y a los materiales con el fin de llevar a cabo una operación en particular, lo cual es lógico cuando el equipo o las máquinas utilizadas requieren habilidad especial para su operación o son de gran capacidad, lo cual elimina la división orgánica; o bien cuando los elementos técnicos exigen una localización concentrada.

Las consideraciones tecnológicas y económicas son las razones de mayor importancia para la adopción de éste tipo de organización.

Según George Terry, utilizando un proceso como guía, hay tres patrones básicos disponibles:

- 1) En serie. El trabajo se desplaza por un sólo canal o línea de montaje y progresa paso a paso hasta su terminación al pasar por varias estaciones de trabajo.
 - 2) En paralelo. Proporciona varios pasos de trabajo diferentes en una unidad organizacional o por un empleado. En realidad el trabajo puede dividirse en cualquiera de varias bases, siempre que los mismos pasos de trabajo permanezcan en cada segmento.
 - 3) Manejo simultáneo o ensamble de unidad. (En conjunto Unitario). Diferentes empleados ejecutan diferentes pasos del trabajo en una cantidad dada de trabajo al mismo tiempo.
-

Ventajas:

- Logra ventajas económicas.
- Usa tecnología especializada.
- Utiliza habilidades especializadas.
- Simplifica la capacitación.

Desventajas:

- Es difícil la coordinación de los departamentos.
- La responsabilidad por las utilidades está en la alta dirección.
- Es inadecuado para desarrollar gerentes generales.
- Coloca la atención y el esfuerzo sobre la línea de productos.
- Facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados.
- Permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios.
- Mejora la coordinación de las actividades funcionales.
- Coloca la responsabilidad de las utilidades en el nivel de la división.
- Proporciona un campo de capacitación mensurable para los gerentes generales.

11 ORGANIZACION DE PROYECTO, ADMINISTRACIÓN DE PROYECTO O POR GRUPOS ESPECIALES.

Esta disposición implica asignar un equipo o grupo especial a un proyecto definido o bloque de trabajo, el cual se extiende desde su inicio hasta la terminación de una cantidad y tipo de trabajo definido y deseado. El grupo especial de trabajo por lo general es relativamente reducido, quizá de no más de una docena de individuos. Existe durante la vida del proyecto y luego se dispersa. Tiene un líder, éste es autónomo, e incluye todos los conocimientos necesarios y la habilidad para ejecutar el trabajo, presenta un refinamiento de técnicas avanzadas de planeación y control, tales como: PERT y RAMPS que exigen nuevos conceptos de organización para llevar a efecto la maraña de planes en una cadena de actividades independientes. (14)

Sin duda existen numerosos tipos de organización, cada uno de ellos nos ofrece una singular alternativa para diseñar una estructura apropiada a cada empresa, dependiendo de su giro, de las actividades que esta realice, de los objetivos que pretenda alcanzar y sobre todo de los recursos con los que cuenta, estos cuatro elementos son factores clave para la obtención de resultados puesto que al ordenarlos en la forma que cada tipo de organización propone, se logrará eficientar y enriquecer a la empresa en general.

Puede ser tomado un sólo modelo de organización, también es posible que se tomen dos o más modelos con el propósito de diseñar una organización adecuada a la situación real de cada empresa, la flexibilidad que impere en este diseño es simplemente la traducción de la visión y la creatividad que el administrador sea capaz de desarrollar en busca de mayores beneficios y satisfacciones, personales, profesionales, laborales y empresariales, y dependerá sólo de éste, el éxito o fracaso que su modelo pueda tener.

NOTAS AL PIE DE PAGINA

- (1) Guillermo Gómez: Planeación y Organización de Empresas, págs. 205 - 207.
- (2) Harold Koonts: Administración, págs. 266 - 277.
- (3) George R. Terry: Principios de Administración, pág. 259.
- (4) David R., Hampton: Administración, pág. 307 - 314.
- (5) John F. Mee: Matrix Organizations, págs. 70 - 72.
- (6) Warren B. Brown: Teoría de la Organización y de la Administración, pág. 690.
- (7) Stephen P. Robbins: Fundamentos de Administración, pág. 164 - 166.
- (8) Stephen P. Robbins: Administración, pág. 350.
- (9) Jay, Gilbraith: Matriz Organitations Designs, pág. 29 - 40.
- (10) Harold Koonts: Administración, pág. 276-277.
- (11) P. R. Lawrence: Problems of Matrix Organizations, págs. 131 - 142.
- (12) Harold Koonts: Administración, pág. 280 - 281.
- (13) David, R., Hampton: Administración, pág. 317 -318.
- (14) George R. Terry: Principios de Administración, pág. 261.

III.3 ESTRUCTURA

La estructura es una herramienta de que se valen los gerentes para permitirle a la organización realizar debidamente su estrategia. El uso eficaz de esta herramienta supone una comprensión muy completa de la estrategia. Pero requiere además que la estructura este bien adaptada a la tecnología y ambiente de la organización.

III.3.1 DEFINICIÓN.

La palabra estructura significa la disposición u orden de las partes que componen un ser vivo, un edificio, un libro, etcétera. Significa también la disposición u orden de los órganos o cargos que componen una empresa.

La palabra *estructura* significa la disposición u orden de los órganos o cargos que componen una empresa. La composición de los diversos órganos se denomina *estructura organizacional*, que es la manera en que la empresa agrupa y reúne personas y organismos dentro de escalones jerárquicos (niveles de autoridad) y de áreas de actividad (departamentos). (1)

El término *estructura* se refiere a las relaciones específicas entre los recursos del sistema administrativo.

El propósito de la estructura consiste en facilitar el uso de cada recurso, tanto individual como colectivamente, a medida que el sistema administrativo trata de lograr sus objetivos.

La estructura organizacional se entiende como el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una compañía. La estructura de una organización especifica su división de las actividades y muestra cómo están relacionadas las diferentes funciones o actividades; en cierta medida también muestra el grado de especialización del trabajo. Indica además su estructura jerárquica y de autoridad, así como sus relaciones de subordinación. (2)

Una definición formal de estructura organizacional incluye los siguientes componentes: (3)

- La estructura de la organización describe la asignación de responsabilidades a los individuos que la integran. La estructura también denota el grado de especialización, el agrupamiento conjunto de los individuos para formar departamentos y el agrupamiento de estos departamentos para conformar la organización formal.
 - La estructura de la organización designa las relaciones formales de autoridad, incluyendo líneas de autoridad, responsabilidad por las decisiones, número de niveles dentro de la jerarquía y alcance de control de los gerentes y supervisores.
-

- La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas y mecanismos que fundamentan la coordinación efectiva de los esfuerzos entre los diversos individuos y los departamentos. Estos sistemas establecen los lineamientos para la comunicación y la coordinación horizontal y vertical.

III.3.2 VENTAJAS.

(4)

La estructura facilita la identificación y ubicación de todos y cada uno de los miembros que integran un organismo social, pues con solo un vistazo, es fácil detectar por medio del organigrama, las áreas que existen, quienes la integran, como y por quien se encuentran controladas, hacia donde se dirigen los flujos de comunicación y cuales son las principales áreas de conformación y quien o quienes están responsabilizados de ellas. La estructura organizacional es de alto valor para los gerentes ya que define las actividades, autoridad y grupos que la entidad emplea para lograr un buen desempeño organizacional, pues dicho mecanismo es empleado para lograr la integración de los objetivos de la organización, su tamaño, tecnología y medio ambiente en el que se desarrolla.

- Aclarar la responsabilidad y autoridad.
 - Facilitar la comunicación y el control.
 - Mejorar la toma de decisiones.
 - Diferenciar entre las actividades.
 - Poner de relieve algunas actividades especiales.
-

Cuando la estructura es inadecuada para las metas de la organización, su tecnología, tamaño o medios ambiente, surgen ciertos problemas:

- La organización no responde en forma rápida o innovadora a los cambios en el medio ambiente.
- La toma de decisiones por parte de la alta gerencia puede retrasarse o ser de menor calidad.
- Son evidentes demasiados conflictos.
- La organización no alcanzará sus metas de desempeño.

III.3.3 DISTRIBUCION DEPARTAMENTAL.

El diseño de la estructura de una organización implica dos decisiones básicas: decidir la **distribución departamental** y los **mecanismos de integración**.

La distribución departamental incluye la decisión respecto a si se debe reagrupar a los empleados de la organización de acuerdo a las funciones, unidades auto suficientes, una estructura híbrida o matricial. Esta decisión define las labores, el alcance de autoridad, los grupos a los que pertenecen los individuos y las fronteras o límites entre dichos grupos.

Este tipo de organización establece un sistema de supervisión común, implica compartir recursos comunes y una medida común de desempeño y motiva la coordinación y ajuste mutuo dentro de los departamentos, aunque puede restringir también, la cooperación entre ellos.

ALTERNATIVAS PARA LA DISTRIBUCION DEPARTAMENTAL:

1 **ESTRUCTURA FUNCIONAL.** A los empleados se les agrupa de acuerdo con labores y recursos similares. Todos los empleados que realizan labores similares se ubican dentro del mismo departamento y todos los departamentos similares reporten al mismo gerente. En una estructura funcional, la similitud funcional es la base para agrupar a los empleados en todos los niveles de la jerarquía.

Cuando usarla

1. Entorno estable y cierto
2. Tamaño pequeño - mediano
3. Tecnología rutinaria, interdependencia dentro de las funciones
4. Metas de eficiencia, calidad técnica

Fuerzas (Ventajas)

1. Uso eficiente de los recursos
2. Desarrollo de habilidades a fondo
3. Progreso de la carrera basado en experiencia funcional
4. Decisiones y dirección centrales
5. Excelente coordinación dentro de las funciones

Debilidades (Desventajas)

1. Pobre coordinación entre funciones
2. Las decisiones se aglomeran en el nivel superior
3. Respuesta lenta, poca innovación
4. Es difícil establecer la responsabilidad por el desempeño
5. Entrenamiento limitado de la gerencia general

2 ESTRUCTURA DE UNIDAD AUTO SUFICIENTE. Todas las funciones necesarias para producir un producto o servicio dado están agrupadas en un departamento o división autónomos. La distribución por departamentos es de acuerdo con los resultados. Las actividades funcionales necesarias para obtener determinado resultado se asignan a una sola división.

Cuando usarla

1. Medio inestable, incierto
2. Gran Tamaño
3. Interdependencia tecnológica entre funciones
4. Metas de especialización de productos, innovación

Fuerzas (Ventajas)

1. Rápido cambio en un medio inestable
2. Enfoque a clientes y satisfacción
3. Alta coordinación entre funciones
4. Responsabilidad y control por productos múltiples
5. Desarrolla gerentes generales
6. Énfasis en metas de productos

Debilidades (Desventajas)

1. Duplicación de recursos
2. Menor especialización y experiencia técnica
3. Coordinación inadecuada entre líneas de productos
4. Menor control para la alta gerencia

3 ESTRUCTURA HÍBRIDA. Tiene elementos de las estructuras funcionales y de unidades auto suficientes. La organización tiene divisiones auto suficientes, pero algunas funciones se mantienen como departamentos funcionales centralizados.

Cuando usarla

1. Medio no estable
2. Gran tamaño
3. Interdependencias tecnológicas con funciones y con líneas de productos
4. Objetivos de especialización y adaptación de productos, además de eficiencia en determinadas funciones

Fuerzas (Ventajas)

1. Provee coordinación dentro de y entre divisiones de productos
2. Ajuste entre objetivos corporativos y divisionales
3. Ayuda a la organización a lograr adaptabilidad en algunos departamentos y eficiencia en otros

Debilidades (Desventajas)

1. Conflicto entre la corporación y las divisiones
2. Gastos fijos administrativos

4 ESTRUCTURA MATRICIAL. El aspecto fundamental en esta estructura, es que la estructura funcional y la estructura por productos se ponen en práctica en forma simultánea. En vez de contar por separado con las estructuras funcional y por productos de la organización híbrida, se crea una jerarquía dual que afecta a cada departamento dentro de la organización. Los gerentes funcionales y los gerentes de producto tienen la misma autoridad dentro de la organización y muchos empleados reportan a ambos gerentes simultáneamente.

Cuando usarla

1. Medio muy incierto y cambiante
2. Tamaño medio - grande
3. Tecnología no rutinaria, alta interdependencia
4. Objetivos duales de especialización por producto y funcional

Fuerzas (Ventajas)

1. Puede administrar demandas duales del entorno
2. Uso flexible y eficiente de recursos escasos
3. Adaptación e innovación
4. Desarrollo de habilidades funcionales y de gerencia general

Debilidades (Desventajas)

1. La autoridad dual causa frustración y confusión
2. Alto nivel de conflicto
3. Consume gran cantidad de tiempo
4. Se requiere capacitación especial
5. Es difícil mantener el balance del poder

Es útil analizar la estructura organizacional a partir de los 5 elementos siguientes:

(5)

- ***La especialización de las actividades*** se refiere a la especificación de las tareas individuales y de grupo en el seno de la organización (división de trabajo) y a la agrupación de ellas en unidades de trabajo (departamentalización).
- ***La estandarización de actividades*** designa los procedimientos que la organización asegura la predicibilidad de sus actividades. Estandarizar es hacer las cosas uniformes y congruentes. Los gerentes emplean las descripciones del trabajo (o puesto), las instrucciones de operaciones, las reglas y normas para estandarizar los trabajos de sus subordinados.
- ***La coordinación de actividades*** se refiere a los procedimientos que integran las funciones de los subunidades dentro de una organización.

- **La centralización y descentralización de la toma de decisiones** denotan la localización del poder de decidir. En una estructura organizacional centralizada, las decisiones son tomadas en un alto nivel por los ejecutivos de alta gerencia o bien por una sola persona. En una estructura descentralizada, dicho poder lo comparten más individuos en los niveles de la gerencia intermedia y baja.
- **El tamaño de la unidad de trabajo** indica el número de empleados que hay en un grupo de trabajo.

Una **estructura** es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un organismo y la relación que guardan entre sí.

Una **organización** es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planos y objetivos señalados.

La organización se refiere a:

- Estructurar como deben ser las funciones, jerarquías y actividades.
 - Por idéntica razón, siempre se refiere a funciones, niveles o actividades que están por "estructurarse", más o menos remotamente, ve al futuro, lejano o inmediato.
-

Una estructura de organización establece los medios o conductos a través de los cuales se ejerza autoridad sobre cada una de las unidades de organización. Estos medios son canales definidos de supervisión y pueden considerarse como las líneas formales de autoridad, por las cuales se mueven las instrucciones y las órdenes, se transmiten comunicaciones formales y los informes sobre operaciones y llegan a todos los niveles de la organización. (6)

La estructura de una organización se representa principalmente por medio de una ilustración gráfica denominada organigrama. Tradicionalmente un organigrama se construye en forma de pirámide, donde los individuos que se sitúan a la parte superior de la pirámide tienen más autoridad y responsabilidad que los individuos que se sitúan a la parte inferior. (7)

III.3.4 JERARQUIZACION.

CONDICIONES ESENCIALES DE LA JERARQUIZACION (8)

1ª Las funciones deben ser diferenciadas de tal forma que ninguno de sus titulares tenga que poseer actitudes dispares para cumplirlas de la mejor manera y, sobre todo, actitudes contradictorias que no pueden reunirse en una sola persona.

2ª Si las circunstancias se prestan a peligro de choques o aun de confusiones en las responsabilidades, las funciones o los servicios en los que se produzcan deberán separarse netamente unos de otros.

3ª En cada función determinada en el orden jerárquico cada empleado no puede depender más que de un solo jefe, al menos para cada uno de los objetos eventualmente diferenciados en sus atribuciones.

4ª En cada grado se recomienda que cada jefe jerárquico no mantenga relaciones más que con unos cuatro o cinco subordinados.

5ª El número de escalones jerárquicos será reducido al mínimo compatible con los efectivos numéricos del personal y con las necesidades de la diferenciación de atribuciones.

RELACIONES JERARQUICAS.

Junto con los tres principios de la estructura organizacional: 1) división del trabajo, 2) departamentalización y 3) amplitud de mando, encontramos una cuarta consideración de importancia en un esfuerzo de organización: las relaciones jerárquicas.

El concepto de *relación jerárquica* se refiere a una cadena de mando, se relaciona con el concepto de unidad de mando.

El concepto de *unidad de mando* recomienda que un individuo debe tener un sólo jefe.

Contamos también con tres elementos adicionales de organización que canalizan específicamente las actividades de los miembros de la organización: responsabilidad, autoridad y delegación. (9)

III.3.5 GRADO O ALCANCE DEL CONTROL.

El *grado, alcance o tramo de control* se refiere al número de subordinados inmediatos que depende de un gerente. Un control amplio, o sea, un gerente que tiene un número relativamente grande de subordinados inmediatos por lo general da como resultado pocos niveles organizacionales y un "aplanamiento de la estructura". Un número pequeño de niveles organizacionales facilita la comunicación, pero los controles amplios constituyen un reto para un gerente, ya que el ámbito de las operaciones se amplía y se presenta la oportunidad para crecer y demostrar lo que puede hacerse. En contraste, los tramos estrechos, expeditan las relaciones más personalizadas gerente - subordinado, quizá un manejo más efectivo de los subordinados y una "organización alta", esto es, con relativamente muchos niveles. El alcance o grado de control afecta en forma significativa al número de relaciones organizacionales entre el supervisor y el subordinado. Esto es, a medida que aumenta el número de subordinados aritméticamente, aumenta en forma geométrica el número de relaciones potenciales. (10)

Los niveles organizacionales existen por que hay un límite al número de personas que un administrador puede supervisar con eficacia, aunque éste límite varía según las diversas situaciones. (11)

Selección del Tramo.

En toda organización se debe decidir cuantos subordinados puede dirigir un superior.

Los investigadores de administración saben que normalmente éste número es de cuatro a ocho subordinados en los niveles más altos de la organización y de ocho a quince, o más, en los niveles inferiores.

El consultor Lyndall Unwick sostiene que el número de subordinados de todas las autoridades superiores es de cuatro, mientras que en el nivel más bajo de la organización, donde lo que se delega es la autoridad para el desempeño de tareas específicas y no la supervisión, el número puede ser de ocho a doce. (12)

Organización con tramos estrechos :

(13)

Ventajas:

Supervisión estricta.
Control estricto.
Comunicación rápida entre subordinados y superiores.

Desventajas:

Los superiores tienden a intervenir demasiado en el trabajo de los subordinados.
Muchos niveles de administración.
Altos costos debido a numerosos niveles
Distancia excesiva entre el nivel inferior y el superior.

Organización con tramos amplios :

Ventajas:

Los superiores están obligados a delegar.
Se deben hacer políticas claras.
Se deben seleccionar con cuidado a los subordinados

Desventajas:

Tendencia de que los superiores con exceso de trabajo se conviertan en cuellos de botella para la toma de decisiones
Peligro de que los superiores pierdan el control
Se requieren administradores de una calidad excepcional.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL TRAMO DE CONTROL

Tramos estrechos relacionados con: (se dedica mucho tiempo a los subordinados)	Tramos amplios relacionados con: (se dedica muy poco tiempo a los subordinados)
<p>Poca o ninguna capacitación. Delegación de autoridad inadecuada o confusa. Planes confusos para operaciones no repetitivas. Objetivos y estándares no verificables. Cambios rápidos en los ambientes externo e interno. Uso de técnicas de comunicación deficientes o inadecuadas, incluyendo instrucciones vagas. Interacción ineficaz entre el supervisor y el subordinado. Reuniones ineficaces. Mayor número de especialidades en los niveles inferiores y medios. Administrador incompetente y poco capacitado. Tarea compleja. Reluctancia de los subordinados a asumir responsabilidades y riesgos razonables. Subordinados inmaduros.</p>	<p>Capacitación completa de los subordinados. Delegación clara para realizar tareas bien definidas. Planes bien definidos para operaciones repetitivas. Objetivos verificables usados como estándares. Cambios lentos en los ambientes externo e interno. Uso de técnicas apropiadas, tales como la estructura de organización apropiada, comunicación escrita y oral. Interacción eficaz entre el supervisor y el subordinado. Reuniones eficaces. Número de especialidades en los niveles superiores (los altos gerentes preocupados por el ambiente externo). Administrador competente y capacitado. Tarea sencilla. Buena disposición de los subordinados a asumir responsabilidades y correr riesgos razonables. Subordinados maduros.</p>

LIMITACIÓN DEL NÚMERO DE SUBORDINADOS DIRECTOS. Un jefe no debe ejercer su autoridad en cada categoría jerárquica más que sobre cuatro o cinco subordinados inmediatos, por que esta condición le facilita el ejercicio del mando. (14)

III.3.6 DIVISION DEL TRABAJO.

Max Weber reconoció que la división de trabajo es esencial para maximizar la producción de los trabajadores y las máquinas.

La división del trabajo significa dividir grandes tareas en paquetes más pequeños de trabajo que se distribuyen entre varias personas. Esta especialización del trabajo permite a un empleado dominar una tarea en el tiempo más corto con un mínimo de habilidad. También permite que el trabajo humano se vuelva intercambiable, lo que contribuye mucho a la eficiencia organizacional. Para ejecutar con efectividad la división del trabajo en una organización, se formulan los requisitos del puesto y las especificaciones del gerente (o trabajador) y se asocian para asignar al personal. (15)

La segunda consideración principal de un esfuerzo de organización consiste en como dividir el trabajo. Certo define el concepto de *división de trabajo* como la asignación de varias porciones de una tarea particular entre un número de miembros de la organización.

En lugar de que un sólo individuo haga todo el trabajo, varios individuos ejecutan diferentes partes de la actividad total, en esencia, los individuos se especializan en realizar parte de la tarea en lugar de hacer toda la tarea.

Por división de trabajo podemos entender que es el fraccionamiento del mismo. Cuanto más se divide el trabajo dedicando a cada empleado una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia y destreza, es decir, se logra una especialización mayor.

J. Richard Hackman y otros, descubrieron cinco dimensiones fundamentales del trabajo: (16)

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN	ALTO GRADO	BAJO GRADO
<i>Variedad de Destrezas:</i> medida en que varias destrezas y talentos se requieren para realizar las tareas asignadas.	Ejecutar distintas tareas que desafían la inteligencia y que desarrollan las destrezas en la coordinación.	Diseñador de vestidos	Mensajero
<i>Identidad de la Tarea:</i> medida en que el trabajo requiere terminar una unidad, proyecto u otra parte identificable del trabajo.	Cumplir la función de un trabajo íntegro, desde el inicio hasta el final, y poder mostrar un trabajo tangible como resultado.	Diseñador de software	Operario de línea de montaje
<i>Importancia de la Tarea:</i> medida en que la tarea afecta el trabajo o las vidas de otros, dentro o fuera de la organización.	Participar en una función de trabajo que sea importante para el bienestar, seguridad y, tal vez, supervivencia de otros.	Controlador de tráfico aéreo	Pintor de casas
<i>Autonomía:</i> Grado de libertad del individuo en el trabajo y discreción para programar las tareas y determinar los procedimientos necesarios para ejecutarlas.	Ser responsable del éxito o fracaso de una función de trabajo y poder planear el programa de trabajo, el control de calidad, etc.	Gerente de proyecto	Cajero en una tienda de departamentos
<i>Retroalimentación:</i> medida en que el individuo recibe información específica (elogio, acusaciones u otros comentarios) sobre la eficacia con que está realizando sus tareas.	Enterarse de la eficacia de la ejecución del trabajo mediante una clara y directa evaluación hecha por un supervisor, un colega o bien a través de los resultados del trabajo.	Atleta profesional	Guardia de seguridad

El término *similitud funcional* se refiere a lo que muchos teóricos de la administración consideran el método fundamental para la división del trabajo; éste método indica que la administración debe seguir cuatro pasos básicos interrelacionados para dividir las actividades laborales: (17)

- 1) la administración examina los objetivos del sistema administrativo;
- 2) la administración determina las actividades apropiadas que deben ser ejecutadas para alcanzar esos objetivos;
- 3) la administración define los puestos específicos agrupando actividades similares, y
- 4) la administración asigna individuos específicos responsables de la ejecución de esa tarea.

Thierauf, Klekamp y Geeding han indicado que se pueden usar por lo menos tres guías adicionales para complementar el método de similitud de funciones:

- La **superposición de responsabilidad** existe cuando más de un individuo es responsable de la misma actividad,
 - **Laguna de responsabilidad** existe cuando ciertas tareas no están incluidas en el área de responsabilidad de individuo alguno, y
 - **Evitar la creación de actividades** para realizar una tarea que no apoye el logro de las metas.
-

Es recomendable la división de trabajo para el buen desempeño y funcionamiento organizacional puesto que origina la especialización del trabajador en una tarea específica o particular incrementando su habilidad para la mejor realización de la misma; colabora también en la disminución de tiempo para la ejecución de las actividades, evitando desplazamientos inútiles de un lugar a otro o bien la pérdida de tiempo por falta de conocimientos o experiencia para llevar a cabo la labor encomendada.

Es necesario considerar detenidamente, que si bien es cierto que con la división de trabajo se le facilita el desempeño del mismo al trabajador, también lo es que por consecuencia, no solo se logrará eficientar sino también mejorar la calidad y productividad que cada individuo muestre en su desarrollo laboral, sin embargo, no debe descuidarse la cuestión personal de cada trabajador, ya que la división de trabajo pareciera ser en algunas ocasiones algo aburrido y extremadamente limitativo, por ello se le debe dar un enfoque dinámico e innovador, estimulando principalmente la participación activa de cada trabajador y su creatividad para mejorar las tareas a su cargo.

HI.3.7 DEPARTAMENTALIZACION.

El método más común que se sigue para establecer relaciones formales entre recursos es el establecimiento de departamentos.

La palabra *departamento* indica un área, división o sucursal definida de una organización sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas. (18)

Básicamente, un *departamento* es un grupo único de recursos establecidos por la administración para ejecutar alguna tarea organizacional.

El proceso que se sigue para establecer departamentos dentro del sistema administrativo se conoce como *departamentalización* . (19)

Según George Terry la *departamentalización* se refiere a la estructura formal de la organización compuesta de varios departamentos y puestos administrativos y a sus relaciones entre sí. Es un agrupamiento eficiente y efectivo de los puestos en unidades de trabajo significativas para coordinar numerosos puestos.

Se llama departamentalización al agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una organización. Como los agrupamientos pueden deberse a una amplia variedad de circunstancias, las organizaciones usualmente seleccionan uno entre varios enfoques para realizar la departamentalización.

La selección final depende del tipo de actividad desarrollada, de sus objetivos finales y de las relaciones de cada departamento con las metas totales de la organización.

UNIDADES ORGANIZACIONALES BASICAS.

En general muchas estructuras organizacionales giran alrededor de tres actividades fundamentales, a saber: mercadotecnia, producción y finanzas, los nombres que estas reciben obviamente serán variables de acuerdo a las necesidades de cada empresa, pero en esencia, deberán llevarse a cabo para que ésta pueda seguir vigente y perdure su presencia en el en el mercado, ya que casi todas se dedican a la producción de un bien o servicio que habrá de ser utilizado o requerido por un sin numero de consumidores o usuarios, lo que a su vez implica idear la manera en que éste habrá de ser promovido o dado a conocer, para lo cual es necesario poseer y mantener determinado capital que asegure la consecución de lo mencionado anteriormente, es por ello que estas actividades son fundamentales en el buen desarrollo de toda empresa, independientemente de las características específicas de cada una de ellas.

MEDIOS DE DEPERTAMENTALIZACION.

(20)

La departamentalización resulta de la división de trabajo y del deseo de obtener unidades organizacionales de tamaño manejable y para utilizar la habilidad administrativa. La estructura y diseño de una organización están en alto grado conformadas por la departamentalización que siga. Los principales medios de departamentalización, que para efectos de la presente investigación serán denominados *tipos de organización* , han sido expuestos con anterioridad.

NOTAS AL PIE DE PAGINA

- (1) Idalberto Chiavenato: *Iniciación a la Organización y el Control*, pág. 8, 18.
- (2) Robert H. Miles: *Macro Organizational Behavior*, pág. 17.
- (3) Richard L. Daft: *Organizaciones. "El Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos"*, pág. 466, 469 - 471, 473, 475, 477, 483 - 485, 487 - 489 y 493.
- (4) David R. Hampton: *Administración*, pág. 304 y 32.
- (5) James A. F. Stoner: *Administración*, pág. 277 - 279.
- (6) Guillermo Gómez: *Planeación y Organización de Empresas*, pág. 218.
- (7) Samuel C. Certo: *Administración Moderna*, pág. 198.
- (8) Georges de Leener: *Tratado de Organización de Empresas*, pág. 137
- (9) Samuel C. Certo: *Administración Moderna*, págs. 211, 213 y 223.
- (10) George R. Terry: *Principios de Administración*, pág. 265 - 266.
- (11) Harold Koonts: *Making Theory Operational*, págs. 232 - 240.
- (12) Lyndall Urwick: *Axioms of Organization*, págs. 348 - 349.
- (13) Harold Koonts: *Administración*, pág. 247 - 250.
- (14) Georges de Leener: *Tratado de Organización de Empresas*, pág. 138.
- (15) George R. Terry: *Principios de Administración*, pág. 251 - 252.
- (16) J. Richard Hackman y Edward E. Lawler: *Employee Reactions to Job Characteristics*, pág. 269 - 286.
- (17) Samuel Certo: *Administración Moderna*, pág. 204, 224.
- (18) Harold Koonts: *Administración*, pág. 246.
- (19) Samuel Certo: *Administración Moderna*, pág. 199.
- (20) George R. Terry: *Principios de Administración*, pág. 257.

III.4 AUTORIDAD

La autoridad, es un factor en el cual nos vemos inmersos permanentemente; iniciando quizá, con la figura paterna, más tarde, el profesor de clases, un sistema gubernamental, etc., hasta llegar finalmente a un sistema laboral, en el cual reconoceremos como autoridad primera, a nuestro jefe inmediato, siendo éste tipo de autoridad el principal interés para el desarrollo y comprensión del siguiente tema.

La *autoridad* es la capacidad del superior de tomar decisiones que afectan la conducta de los subordinados. Es el poder de asegurar la ejecución de las ordenes frente a los subordinados. Su importancia se origina en la necesidad de garantizar que las cosas sean hechas conforme fue planeado y organizado. (1)

La autoridad permite a su titular actuar en ciertas formas designadas e influir directamente en las acciones de otros a través de las ordenes que emita. (2)

Se entiende como el derecho en un puesto para ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afecten a otros. Se trata de un tipo de *poder*, pero dentro del ambiente de una organización.

Poder, es la capacidad que tienen las personas o grupos de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos. (3)

El estudio de French y Raven identificó 5 bases o fuentes de poder que un individuo tiene sobre otro: (4)

- 1) **Poder Legítimo**. Está derivado del puesto oficial de una persona en una organización.
 - 2) **Poder Coercitivo**. Derivado de la habilidad de una persona para infundir temor otro individuo, y está basado en las expectativas del subordinado de que recibirá un castigo por no estar de acuerdo o por no acatar las ordenes o creencias del superior.
 - 3) **Poder de Recompensa**. Se deriva de la facultad de conceder recompensas por obedecer los deseos del superior.
 - 4) **Poder de Experto**. Se deriva de la percepción o creencia del subordinado de que el superior posee una habilidad notable o conocimientos y experiencia en ciertas áreas. En consecuencia, el subordinado desea satisfacer los deseos e instrucciones del superior.
 - 5) **Poder de Referencia**. Esta buscando la identificación del subordinado con un líder a quien se tiene en gran estima, que es admirado y con frecuencia imitado por el subordinado.
-

Chester Barnard indica que en realidad la fuente de la autoridad no está determinada por derecho a partir de la organización formal, sino por el hecho de que si la autoridad es aceptada o no por quienes están bajo ella. Conforme a éste fundamento define la *autoridad* como la característica distintiva de la comunicación por medio de la cual ésta es aceptada por un individuo como rectora de las acciones que el mismo realiza dentro del sistema. Indica que la autoridad será aceptada sólo cuando el individuo:

1. Pueda entender la orden que está siendo comunicada;
2. Piense que la orden es congruente con el propósito de la organización;
3. Conciba la orden como compatible con sus intereses personales, y
4. Sea mental y físicamente capaz de cumplir la orden.

Según Barnard, las ordenes de los administradores serán cada vez más aceptadas en el largo plazo si:

1. El administrador usa canales formales de comunicación y éstos son familiares para todos los miembros de la organización.
 2. Cada miembro de la organización tiene asignado un canal formal de comunicación a través del cual recibe ordenes.
 3. La línea de comunicación entre el administrador y el subordinado es lo más directa posible.
 4. Se usa toda la cadena de mando para emitir ordenes.
 5. Los administradores poseen habilidades adecuadas para efectuar la comunicación.
-

6. Los administradores usan líneas formales de comunicación sólo para asuntos organizacionales.
7. Se certifica que una orden provenga de un administrador.

III.4.1 TIPOS DE AUTORIDAD.

AUTORIDAD DE LINEA.

Es la autoridad fundamental dentro de una organización y refleja las relaciones superior - subordinado existentes. Es una autoridad jerárquica, total y absoluta. Es la autoridad de mando de decisión y de acción. Es la autoridad que transmite ordenes a sus subordinados y espera obediencia. Es el derecho de tomar decisiones y dar órdenes referentes a las actividades de producción, ventas y finanzas y, como resultado, con el logro de los objetivos.

Los individuos directamente responsables de éstas áreas de la organización se les delega autoridad de línea para asistirlos en la ejecución de sus tareas.

Ventajas

Es simple.
Es clara la división de la autoridad.
Fomenta la acción rápida.

Desventajas

Pasa por alto a los especialistas.
Hace trabajar demasiado a las personas clave.
Depende de la continuidad en su puesto de unas cuantas personas clave.

AUTORIDAD DE STAFF.

Es el derecho para dar consejos o asistir a aquellos que poseen autoridad de línea o a otro personal del staff. El objetivo de la autoridad de staff, es capacitar a aquellos que son responsables de mejorar la efectividad del personal de línea para que realicen sus tareas.

Las funciones de línea son aquellas que repercuten directamente sobre el logro de los objetivos de la empresa.

Ventajas.

Permite a los especialistas dar consejo profesional.
Libera a los ejecutivos de línea de análisis detallados.
Proporciona a los especialistas jóvenes un medio de adiestramiento.

Desventajas.

Confunde a la organización cuando las funciones no son claras.
Reduce el poder de los expertos para poner en acción las recomendaciones.
Tiende hacia la centralización de la organización.

Funciones del personal de Staff.

Las funciones de staff son aquellas que ayudan al personal de línea a trabajar del modo más eficaz para el logro de los objetivos.

Harold Steiglitz ha señalado tres principales funciones que el personal staff generalmente desempeña en las organizaciones:

- 1) **Función de consejero.** En ésta función se emplea capacidad profesional del personal staff para resolver problemas organizacionales. Dicho personal se considera en éste caso consultor interno, y la relación entre línea y staff es similar a la que existe entre un profesional y un cliente.
- 2) **Función de servicio.** El personal staff proporciona servicios que pueden ser otorgados de una forma más eficiente y efectiva por un grupo staff centralizado, a diferencia de lo que ocurre cuando muchos individuos en la organización tratan de proporcionar éstos servicios por ellos mismos.
- 3) **Función de control.** En ésta función se utiliza la capacidad profesional del personal staff a fin de ayudar a establecer y desarrollar un mecanismo para evaluar la efectividad de los planes organizacionales. El personal staff que ejerce éste cometido es visto como representante o agente de la alta dirección.

CONFLICTO: Línea VS Staff -

Desde el punto de vista del personal de línea, el personal de staff:

- Asume autoridad de línea.
 - Sus consejos no son sólidos.
 - Roba crédito en la realización del trabajo.
 - No informa al personal de línea.
 - No posee visión de equipo.
-

Desde el punto de vista del personal de staff, el personal de línea:

- No utiliza adecuadamente al personal staff.
- Presenta fuerte resistencia al cambio.
- No da suficiente autoridad, ni la reconoce para el personal de staff.

Autoridad funcional.

Es el derecho de dar órdenes dentro de un segmento de la organización en el cual éste derecho normalmente no existe. Es una autoridad especializada, parcial y relativa. Se delega a una persona o a un departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos relacionados con las actividades que llevan a cabo personas en otros departamentos. Esta autoridad se le da algunos individuos para complementar la autoridad de línea o staff que ya posee. La autoridad funcional generalmente se establece para cubrir sólo áreas específicas de tareas y es operacional sólo durante un espacio de tiempo designado. Típicamente es poseída por individuos que, con el objeto de cumplir con sus responsabilidades, deben ser capaces de ejercer algún control sobre los miembros organizacionales de otras áreas.

Ventajas

Libera a los ejecutivos de línea de decisiones técnicas de rutina.

Proporciona un marco de referencia para la aplicación de conocimientos especializados.

Refleja la presión de la necesidad de un alto número de ejecutivos con gran experiencia.

Desventajas

Hace las relaciones más complejas

Hace de los límites de autoridad de cada especialista un problema difícil de coordinación.

Tiende hacia la centralización de la organización.

Principio Escalar *"mientras más clara sea la línea de autoridad desde el puesto gerencial más alto en una empresa hasta todos los puestos subordinados, más clara será la responsabilidad sobre la toma de decisiones y más eficaz la comunicación organizacional."*

En base a éste principio, la **autoridad de línea** es aquella relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado, una relación de autoridad en línea directa o en pasos.

La naturaleza de la relación de *staff* es de asesoramiento. La función de las personas en una capacidad *staff* pura es investigar, experimentar y ofrecer asesoría a los gerentes de línea.

Líneal y Funcional en cuanto al tipo de *autoridad* :

LÍNEA AUTORIDAD:	FUNCIONAL AUTORIDAD:
Líneal Única Total Absoluta Decisión Acción	Funcional Compartida Dividida Relativa Recomendación Asesoría

III.4.2 RESPONSABILIDAD.

La responsabilidad es tal vez el método más fundamental para canalizar la actividad de los individuos dentro de una organización.

Es una filosofía administrativa a través de la cual los individuos se obligan a responder por la forma en que usen su autoridad y acaten su obligación de ejecutar tareas predeterminadas. El concepto de responsabilidad implica que si las actividades predeterminadas no son ejecutadas, algún tipo de castigo o multa sobrevendrá en forma justa. Sin embargo un punto implícito dentro del concepto de responsabilidad es la noción de que se obtendrá algún tipo de recompensa si las actividades predeterminadas son ejecutadas en forma correcta.

La **responsabilidad** es la obligación de ejecutar una actividad asignada. Es el compromiso autoasumido por una persona para manejar un trabajo con lo mejor de su habilidad. La fuente de ésta habilidad se encuentra dentro del individuo. Puesto que la responsabilidad es una obligación que una persona *acepta*, no existe forma en que pueda ser delegada o transmitida a un subordinado. (5)

III.4.3 DELEGACION.

La **delegación** es la transferencia de autoridad hacia el subordinado, de modo que éste participe en la toma de decisiones en su área de responsabilidad. Es el proceso de asignar actividades laborales y la autoridad correspondiente a individuos específicos dentro de la organización. Se otorga autoridad y responsabilidad al subordinado, pero no se le entrega totalmente. (6)

PROCESO DE DELEGACION.

Según Newman y Warren, existen tres pasos en el proceso de delegación:

1. **Asignación de deberes específicos al individuo.** En todos los casos el administrador debe de estar seguro de que el subordinado tiene una clara comprensión de lo que implican éstos deberes.
2. **Conceder una autoridad apropiada al subordinado.** Al subordinado se le debe dar el derecho y el poder dentro de la organización para cumplir con los deberes asignados.
3. **Crear la obligación de que el subordinado ejecute los deberes asignados.** El subordinado debe estar consiente de la responsabilidad de completar los deberes asignados y de que han aceptado esa responsabilidad.

Obstáculos en el proceso de delegación.

Se utiliza el término obstáculo para representar una variable que imposibilita o dificulta que la delegación se lleve a cabo dentro de una organización.

- ◆ **Relacionados con el supervisor:** Algunos supervisores pueden resistirse a delegar parte de su autoridad en los subordinados porque suelen encontrar muy placentero el uso de su autoridad, o bien pueden tener temor de que sus subordinados no hagan un trabajo bien o que el ceder parte de su autoridad pueda ser entendido por otros como un signo de debilidad administrativa.
 - ◆ **Relacionados con los subordinados:** Los subordinados pueden estar renuentes a aceptar la autoridad delegada por temor al fracaso o por falta de confianza en sí mismos. Se incluye también el sentimiento de que el supervisor no estará disponible para dar instrucciones una vez que la delegación haya sido hecha, o que el recibir autoridad adicional pueda complicar las agradables relaciones de trabajo que existan actualmente.
-

- ◆ **Relacionados con las organizaciones:** Las características de una organización (tamaño) y su historial organizacional representan un obstáculo frecuente para la delegación, ya que si las actividades a delegar son muy pocas, entonces ésta se considera innecesaria. (7)

Es de vital importancia hacerle sentir al subordinado la confianza que en él se tiene para que pueda desarrollar y desempeñarse adecuadamente en las actividades que le son conferidas y por las cuales se le ha responsabilizado, se le debe apoyar y asesorar en el uso de la autoridad que le ha sido delegada para que éste, pueda resolver cualquier problema que se le presente dentro de esa gama de tareas asignadas y aprenda y agudice su sentido como experto tomador de buenas decisiones, adicionalmente se encuentra el nivel de oportunidad que se le proporciona, permitiéndole desarrollar e implantar sus propios métodos y sistema de trabajo, promoviendo con ello su participación activa y satisfactoria, así como la habilidad para innovar y crear un exitoso plan de trabajo desarrollado conforme a la autoridad recibida y en base a la responsabilidad adquirida.

III.4.4 CENTRALIZACION.

La *centralización* es la sistemática y consistente concentración o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular. Con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción.

Según Samuel C. Certo, la *centralización* implica que un número mínimo de actividades laborales y una cantidad mínima de autoridad han sido delegadas en los subordinados por la administración. Tanto la centralización como la descentralización describen el grado general de delegación que existe dentro de una organización.

Los grados de centralización afectarán al tramo de control y, en consecuencia, a las tareas de administrar. Tiende a concentrar la toma de decisiones en la cumbre de la organización.

Es del todo posible que exista la centralización de empleados y de instalaciones físicas con la descentralización de la toma de decisiones y, viceversa, la descentralización de empleados y de instalaciones físicas con la centralización de la toma de decisiones. (8)

Ventajas de la Centralización:

- ⇒ Da poder y prestigio a los principales ejecutivos.
 - ⇒ Se promueve la uniformidad de las políticas, prácticas y decisiones.
 - ⇒ Se obtiene el máximo provecho de los especialistas de la oficina principal y de los especialistas en información, debido en gran parte a su proximidad con la alta administración.
 - ⇒ Se pueden utilizar especialistas altamente calificados debido a que el ámbito y volumen de su trabajo son suficientes para apoyar y retar a los gerentes de alta jerarquía.
-

- ⇒ Se minimiza la duplicación de funciones.
- ⇒ Se reduce el peligro de que las acciones deriven y se salgan de curso.
- ⇒ No se requieren procedimientos elaborados y extensos para el control.
- ⇒ Se crea un grupo de alta administración fuerte y coordinado.

Centralización es el indicativo de facilitar dirección personal cuando la compañía es pequeña, prepararse para la integración y uniformidad de acción y palpar las emergencias, ya que:

- El triunfo y supervivencia de la pequeña empresa depende de la persona que la dirige.
- Es necesaria una cierta cantidad de centralización para unificar e integrar las operaciones totales de la empresa.
- Debe haber centralización en la toma de decisiones aprobadas y debe existir descentralización cuando tenemos que hacer decisiones de emergencia que afecten todas las unidades de la compañía.

De acuerdo con las ideas de Fayol, lo más importante en la centralización es más bien:

- a) Que se fije con precisión el grado en que se delega y controla.
 - b) Que ese grado este de acuerdo con las características de la empresa en concreto.
 - c) Que haya estabilidad en la delegación; lo más peligroso, es estar cambiando constantemente de sistema.
-

El grado en que conviene centralizar depende de muchos factores, entre ellos cabe destacar:

- a) El tamaño de la empresa.
- b) La capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta.
- c) La cantidad de controles que pueden establecerse. (9)

III.4.5 DESCENTRALIZACION.

La descentralización dispersa la toma de decisiones y la autoridad totalmente hacia abajo de la jerarquía organizacional.

Algunas preguntas específicas que pueden ser formuladas para determinar el grado de descentralización apropiado para una situación: (10)

1. *¿Cuál es el tamaño actual de la organización?* Como se indicó anteriormente, entre más grande sea la organización, mayor será la probabilidad de que la descentralización sea ventajosa.
 2. *¿Dónde se localizan los clientes de la organización?* Los clientes de la organización pueden oscilar entre estar muy cerca o estar muy alejados. Como regla general entre más separados estén los clientes de la organización, más viable será la situación para una cantidad significativa de descentralización.
-

3. *¿Qué tan homogénea es la línea de productos de la organización?* A medida que la línea de productos se vuelve más heterogénea o diversificada, la conveniencia de la descentralización generalmente aumenta.
4. *¿Dónde están los proveedores organizacionales?* La ubicación de las materias primas a partir de las cuales los productos de la organización son manufacturados es otra consideración de importancia. La pérdida de tiempo, y tal vez aun los costos de transporte asociados con el embarque de las materias primas desde zonas muy distantes, podrían reforzar la necesidad de descentralización de ciertas funciones.
5. *¿Existe la necesidad de decisiones rápidas en la organización?* Si existe una necesidad, una cantidad considerable de descentralización probablemente será lo correcto. La descentralización evita la confusión y permite al subordinado en el que se ha delegado la autoridad tomar decisiones al instante, de ser ello necesario.
6. *¿Es la creatividad una característica deseable para la organización?* Si la respuesta a ésta pregunta es sí, entonces algún grado de descentralización probablemente sea aconsejable.

La delegación permite a los que se les delegó la libertad de encontrar mejores formas de hacer las cosas. La mera existencia de ésta libertad puede fomentar la incorporación de técnicas nuevas y más creativas dentro del proceso de trabajo.

Tres guías definidas para determinar el grado de descentralización de la toma de decisiones apropiada para una situación:

1. La capacidad de tomar decisiones debe ser poseída por la persona en quien la autoridad ha sido delegada.
2. La persona que tome la decisión debe contar con información adecuada y confiable relativa a dicha decisión.
3. Si una decisión afecta a más de una unidad de la empresa, la autoridad para tomar la decisión debe recaer en el administrador que sea responsable de la mayoría de las unidades afectadas por la decisión.

Ventajas de la Descentralización.

(11)

- ⇒ Una estructura organizacional descentralizada destaca la delegación de la toma de decisiones y aligera la carga de los gerentes superiores.
 - ⇒ Se estimula la formación de generalistas más que de especialistas, facilitando así la sucesión a gerentes generales.
 - ⇒ Se promueven estrechos lazos y relaciones personales, lo que resulta en mayor entusiasmo y coordinación del empleado.
 - ⇒ Se adquiere fácilmente familiaridad con los aspectos de importancia del trabajo especializado.
 - ⇒ Se fomentarán y desarrollarán actividades potenciales, como el interés, iniciativa y habilidades existentes en los bajos niveles.
 - ⇒ Se aumenta la eficiencia ya que los gerentes están cerca de las actividades de las que son responsables, y se pueden localizar y remediar con facilidad los focos de dificultades.
-

- ⇒ Las decisiones estarán mejor coordinadas.
- ⇒ Mejores relaciones, menos fricciones.
- ⇒ Todo mundo es libre de criticar, hablar y sugerir.
- ⇒ Para las empresas de unidades múltiples enclavadas en una dispersión geográfica se puede lograr una completa ventaja de las condiciones locales.
- ⇒ Se pueden intentar planes sobre una base experimental en una planta, modificarlos y probarlos antes de aplicarlos a plantas similares en la compañía.
- ⇒ Se dispersan los riesgos que implican posible pérdidas de personal, instalaciones y plantas.

III.4.6 ORGANIGRAMA.

Organigrama (*Órgano = órgano u organismo + gama = gráfico*) es la gráfica que representa la organización de una empresa, o sea, su estructura organizacional. Es una gráfica estadística, esto es, corresponde a una radiografía de la empresa y muestra su esqueleto y su constitución interna, pero no muestra su funcionamiento ni dinámica. (12)

Es muy útil el establecer esquemas gráficos de la estructura administrativa de toda empresa o administración pública con el fin de facilitar su representación, ya que estos muestran los puestos y relaciones administrativas de una compañía o de una entidad departamental.

Un *organigrama*, toma generalmente la forma de una pirámide con los escalones sucesivos correspondientes a los diversos grados jerárquicos. En cada uno de ellos se distinguen las diferentes atribuciones bajo sus respectivas denominaciones. Mediante líneas que unen estas últimas se establecen las relaciones de subordinación de sus encargados respectivos. El enlace con líneas continuas muestra las relaciones de *línea* y con líneas interrumpidas se indican las relaciones *funcionales* y de *staff*. Todo organigrama puede ser completado mediante el establecimiento de una lista detallada de todas las funciones previstas. En ella se establecen para cada una de ellas el detalle de sus exigencias y de sus particularidades. Si es posible, se agregan al gráfico los nombres de los encargados de las diversas funciones, por lo menos para aquellos correspondientes a los escalones superiores de la jerarquía; de ésta manera se obtienen cuadros completos del personal. (13)

Existe una relación definida entre la amplitud de mando de la administración y la conformación de un organigrama. Normalmente entre mayor sea la altura de un organigrama, menor será la amplitud de mando de la administración dentro de esa organización. De aquí se desprende que entre más pequeña sea la altura de un organigrama, mayor será la amplitud de mando de la administración.

Los organigramas que tienen una altura pequeña generalmente se denominan *planos*, mientras que los organigramas que tienen una altura considerable generalmente se denominan *altos*. (14)

CONTENIDO DE LOS ORGANIGRAMAS.

- Nombre del organismo y la función que se define.
- Nombre de quién elaboró el organigrama.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Autorización del organigrama.
- Explicación de la simbología utilizada.

CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS.

Los organigramas se pueden clasificar convencionalmente en tres grupos, de acuerdo con su: 1. CONTENIDO, 2. AMBITO DE APLICACIÓN Y 3. PRESENTACIÓN. (15)

CLASIFICACIÓN	SUB - CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
1. CONTENIDO	1.1 Estructurales	Muestran sólo la estructura administrativa del organismo.
	1.2 Funcionales	Indican, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
	1.3 Integración de Puestos	Destaca dentro de cada unidad los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.

CLASIFICACIÓN	SUB - CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
2. POR SU AMBITO DE APLICACIÓN	2.1 Generales	Presentan toda la organización y sus interrelaciones; se llaman también carta maestra.
	2.2 Específicos	Representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

CLASIFICACIÓN	SUB - CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
3. POR SU PRESENTACIÓN	3.1 Verticales	Presenta a las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior.
	3.2 Horizontales	Representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando al titular en el extremo izquierdo.
	3.3 Mixtos	Representan a la estructura utilizando combinaciones verticales y horizontales.
	3.4 De Bloque	Son una variante de los verticales y sirven para representar un mayor número de unidades en espacios.
	3.5 Circular	Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hasta la periferia.

TIPOS DE ORGANIGRAMAS

- **ORGANIGRAMA CLÁSICO.** Es básicamente un organigrama compuesto por rectángulos, que representan los cargos u órganos unidos entre sí por líneas, que trazan las relaciones de comunicación entre ellos. Cuando las líneas son horizontales, representan relaciones laterales de comunicación. Cuando son verticales, representan relaciones de autoridad (del superior sobre el subordinado) o relaciones de responsabilidad (del subordinado hacia el superior). Los órganos o cargos del mismo nivel jerárquico deben ser colocados paralelamente, utilizando la misma nomenclatura para designarlos.
- **ORGANIGRAMA RADIAL.** También es llamado *organigrama sectorial*, y se elabora mediante círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel jerárquico. La autoridad máxima se localiza en el centro del organigrama, disminuyendo el nivel jerárquico a medida que se aproxima a la periferia. Permite representar de forma compacta la estructura organizacional.
- **ORGANIGRAMA CIRCULAR.** Es elaborado en círculos concéntricos que representan los diversos niveles jerárquicos trazados en líneas de puntos o cortadas. Las líneas gruesas representan los canales de comunicación existentes entre los órganos o cargos. Los órganos se representan con rectángulos o círculos. En el centro del organigrama queda el órgano cúpula de la empresa. (16)

Es de gran utilidad el uso de los organigramas en las empresas, ya que por medio de éstos es posible representar en forma práctica, rápida y concreta la estructura organizacional de la misma, lo cual facilita el conocimiento de las principales unidades organizacionales, permitiendo así entender su funcionamiento y manera de operar, así como las relaciones que existen entre ellas y los niveles de jerarquía, autoridad y responsabilidad asignadas a cada una de estas.

NOTAS AL PIE DE PAGINA

- (1) Idalberto Chiavenato: *Iniciación a la Organización y el Control*, pág. 41.
- (2) Samuel C. Certo: *Administración Moderna*, pág. 228-231.
- (3) Harold Koonts: *Administración*, pág. 291.
- (4) John French y Bertram Raven: *The Bases of Social Power*, págs. 198 - 210.
- (5) Samuel C. Certo: *Administración Moderna*, pág. 223, 236.
- (6) Idalberto Chiavenato: *Iniciación a la Organización y el Control*, pág. 42.
- (7) Samuel C. Certo: *Administración Moderna*, pág. 237 - 238.
- (8) George R. Terry: *Principios de Administración*, pág. 266 - 270.
- (9) Guillermo Gómez Ceja: *Planeación y Organización de Empresas*, pág. 231-234.
- (10) Samuel C. Certo: *Administración Moderna*, pág. 242 - 243.
- (11) George R. Terry: *Principios de Administración*, pág. 266 - 270.
- (12) Idalberto Chiavenato: *Iniciación a la Organización y el Control*, pág. 31.
- (13) Georges de Leener: *Tratado de Organización de Empresas*, pág. 146 - 147.
- (14) Samuel C. Certo: *Administración Moderna*, pág. 211.
- (15) Joaquín Rodríguez V.: *Como Elaborar y Usar Manuales Administrativos*, pág. 37 - 41.
- (16) Idalberto Chiavenato: *Iniciación a la Organización y el Control*, pág. 31 - 35.

CASO PRACTICO

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

Al termino de la investigación (marco teórico) y de la recolección de datos (entrevista - cuestionario), se dio inicio al proceso de organización de la empresa "Comunicación Electrónica Sistematizada, S.A. de C.V.", durante el cual se consideraron varios elementos para diseñar la estructura idónea y adecuada a la misma.

Por medio de la aplicación de un cuestionario, se detectaron los principales problemas de la empresa, en base a los cuales se determinó utilizar la organización matricial, ya que esta combina las ventajas de la especialización de la organización funcional con la confiabilidad que ofrece la organización por producto o servicio para la obtención de resultados.

El primer paso consistió en definir con el Ing. Héctor Pérez, los objetivos a lograr, ya que ni siquiera eso estaba definido. En base a los objetivos previstos, se procedió a la estructuración de las actividades desempeñadas en la empresa, conformando grupos de las mismas para definir las principales funciones a llevar a cabo y diseñar los puestos necesarios para conformar la estructura organizacional, definiendo las responsabilidades, políticas y requisitos indispensables para desempeñar el puesto.

La estructura funcional y la matricial aplicadas en la empresa "Comunicación Electrónica Sistematizada, S.A. de C.V.", facilita el uso del personal especializado y el empleo del tiempo exacto en donde este personal es requerido, ya sea en forma eventual o permanente

La razón que justifica el uso de este tipo de organización en la empresa, es que la dirección decidió asignar responsabilidades en forma individual por las utilidades que genera cada servicio proporcionado en la misma.

Partiendo de lo anterior se inició la integración de los puestos en departamentos, estructurándose éstos de conformidad con lo dispuesto en la organización matricial, combinando la funcional con la organización por productos o servicios en el departamento de "SERVICIOS".

De esta forma quede entendido que los departamentos de: Contabilidad, Compras y Ventas, siguen el esquema estructural clásico de la organización por funciones.

CREACION DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA

CONTABILIDAD.

En enero de 1997, se contrato un contador de tiempo completo para que se encargara de realizar y vigilar todos los movimientos financieros de la empresa, para ello se le asignó un subordinado que se encargarán del otorgamiento y organización de crédito y cobranza y otro para la realización de los cobros y mensajería en general.

Durante el mes de noviembre del mismo año, se desarrollo el modelo que habría de ponerse en funcionamiento a partir del 1ero. de enero de 1997, se sometió a discusión y aprobación del Gerente General y en diciembre fue dado a conocer a los integrantes de la empresa.

SERVICIO.

Es importante resaltar que el departamento de Servicio, fue el único que se estructuró conforme a los lineamientos de la organización matricial, es decir: se subdividió ésta unidad en base a los servicios que en ella se prestan, ya que más que una función específica, se realizan servicios específicos.

Con el afán de coadyuvar a la eficacia de la organización diseñada se definieron los objetivos que en general el departamento de "Servicio" debe lograr, mismos que se exponen posteriormente en la descripción de puestos de cada departamento, donde también se especifican los roles, autoridad y responsabilidad que cada uno de ellos debe poseer, además de los conocimientos, experiencia y aptitudes que se requieren para el buen desempeño y funcionamiento del puesto.

Cabe señalar que el poder otorgado a los gerentes funcionales es superior al de los encargados de los servicios (reparación, instalación, programación y mantenimiento), ya que estos se encuentran bajo el mando, supervisión y coordinación de un gerente funcional, es decir, del Gerente de Servicio.

Para este último puesto, se asignó al Ingeniero Ernesto Monterrubio Arreola, ya que posee varias de las características de un líder, lo cual le facilita más realizar la dirección y motivación necesarias para guiar a sus subordinados hacia el logro del desarrollo de su departamento y contribuir con ello al desarrollo general de la empresa.

Con esta estructura los empleados del departamento de "Servicio" quedan bajo el mando del gerente de servicio y de los encargados del área de radios y de datos, estos últimos tienen a su vez autoridad derivada del servicio específico que proporcionan. Sin embargo, las decisiones respecto a ascensos, aumentos de sueldo, rotación, y lo concerniente al personal en general del departamento de "Servicio", quedan como decisión única y exclusiva del gerente funcional del mismo, es decir, del Ingeniero Ernesto Monterrubio.

Las ventajas de sub dividir el departamento de "Servicio" en: 1) servicio de "RADIOS" y en servicio de "DATOS", son: optimizar el uso de las herramientas y materiales de trabajo, mejorar la coordinación de las funciones a realizar, prestar un servicio más especializado, motivar la cooperación entre los especialistas, colocar los esfuerzos en los servicios específicos que se prestan, delegar la suficiente autoridad para que cada titular del puesto se responsabilice ampliamente por el desempeño de su trabajo y fomentar también la iniciativa en la toma de decisiones, para que éstas con el transcurso del tiempo y la adquisición de experiencia, mejoren día con día, situación que se verá favorecida con la confianza depositada en cada uno de los titulares de los puestos.

Con esta estructura, la especialización fluye en forma inherente, de la práctica y la cotidianeidad que implica el desempeño de un mismo trabajo, favoreciendo esto, la cooperación e intervención de los especialistas en todos los subdepartamentos permitiendo que todos y cada uno de ellos, tengan la preparación suficiente para desempeñarse en cualquiera de los puestos técnicos que integran el departamento

de "Servicio", además de que gracias a las similitudes que existen entre las funciones de cada sub departamento, es posible responder a todas las obligaciones que cada uno de estos puestos contiene y proporcionar de esta forma, un servicio de calidad suficiente para lograr la satisfacción total de las necesidades de sus clientes.

En especial la estructura organizacional del departamento de "Servicio", esta diseñada para evitar cualquier tendencia anárquica, ya que la Gerencia de Servicio tiene las características de un puesto funcional y este puesto fungirá como el controlador de la estructura por servicios aplicada en los sub departamentos de reparación, programación, instalación y mantenimiento. Esto se logra mediante la intervención de un jefe de área, es decir, el jefe de "Radios" y el jefe de "Datos", mismos que serán los responsables de controlar y coordinar las actividades realizadas por los especialistas de cada sub departamento, aun cuando estos sean movidos en forma eventual a otro de los subdepartamentos.

Las decisiones que se toman en este departamento no implican pérdida de tiempo ya que previamente se planearan las actividades ha desarrollar y las decisiones para llevarlas a cabo se discutirán primero, entre el gerente de servicio y los jefes de las áreas de radios y datos, después solo se comunicarán a los especialistas de cada sub departamento, los cuales podrán hacer comentarios o sugerencias que se someterán a consideración del Gerente de Servicio y el jefe de área correspondiente, para determinar si es conveniente modificar la decisión tomada.

También se evita la frustración que causa una autoridad dual, ya que esta es inexistente puesto que se sigue un esquema definido de subordinación por áreas y sub departamentos, bajo los lineamientos de los tramos de control estrechos originando una estricta supervisión y un amplio control por tener pocos subordinados. Esta situación es posible por la aplicación y desarrollo de la autoridad de línea ejercida por los superiores, autoridad jerárquica que implica el derecho de tomar decisiones, transmitir ordenes y ejercer las acciones que se consideren pertinentes para el logro de los objetivos de cada departamento de la empresa.

En el caso del departamento de "Servicio", la autoridad delegada a los jefes de "radios" y de "datos", es una autoridad funcional, es decir, especializada, parcial y relativa, esto con el fin de que cada uno de ellos controle los procesos que se deben llevar a cabo para proporcionar los servicios de reparación, programación, instalación y mantenimiento, cubriendo además las tareas específicas que se deben realizar y permitiéndoles también tomar las decisiones técnicas de rutina en base a los conocimientos especializados que poseen.

VENTAS.

Como respuesta a una de las sugerencias realizadas a la Dirección General de la empresa, se estructuró y diseñó el área de ventas, misma que fue puesta en funcionamiento en febrero de 1997, contratando para ello a una persona, que se encargara de buscar nuevos clientes y atender a los que ya se tenían con anterioridad, así como promover con ellos los servicios que la empresa ofrece y los productos que pone a su disposición.

También se le asignó a ésta persona la tramitación y elaboración de Licitaciones Públicas, ya que en varias ocasiones no se participó en los concursos por falta de tiempo y personal encargado a atenderlos.

Para éste tipo de trabajo se consideró que la persona ideal para ocupar este puesto debía tener un máximo de especialización en ventas y un buen nivel de conocimientos en el ámbito de las radio comunicaciones (80 %), esto con el fin de que contara con la capacidad suficiente para determinar por sí misma los costos a ofrecer en las licitaciones y el trato que debía darle a cada uno de los clientes, así como vigilar de cerca el abastecimiento correcto y oportuno de los materiales , producto y equipos que le fueran solicitados, supervisando además la calidad y formalidad en las entregas de los productos.

COMPRAS.

Se formo esta área con una de las personas que ya trabajaban en la empresa, la cual generalmente realizaba las compras y trataba con los proveedores, se le asignó como encargado de compras y almacén, se hizo esto con el propósito de que se atendieran debidamente las compras, es decir, que no hubiera más retrasos, omisiones o alteraciones en los pedidos que debían realizarse diariamente, y que de igual forma, no se quedara mal con el cliente por culpa de la deficiente organización que la empresa enfrentaba, provocando quejas, insatisfacción y en ocasiones, hasta la pérdida del mismo.

Cabe señalar que antes de establecer las medidas recomendadas, todas las personas realizaban actividades tan diversas y variadas, que nadie poseía un puesto ni un lugar fijo de trabajo, en el caso del responsable actual de las compras, por citar un ejemplo, se desarrollaban tareas de almacén, compras, mensajería y servicio, situación que fue controlada y cambiada mediante la asignación de un puesto específico *"encargado de compras"*.

La organización matricial permite la formación de técnicos especialistas , y favorece la coordinación de las funciones para el cumplimiento de los planes y programas.

Este diseño retoma las ventajas de los dos tipos de organización mencionados, permitiendo además, que los empleados puedan desempeñar diversas tareas y adquirir varias obligaciones, formando esto, un ambiente propicio para que la especialización y la técnica surjan en forma espontanea y coadyuven a la consecución de los objetivos trazados, al no perder de vista los programas de trabajo preestablecidos.

Por ésta razón es que la empresa esta dividida en primera instancia por departamentos con estructura funcional, agrupándose en ellos, conjuntos de actividades comunes que se desarrollan conforme a sus propias responsabilidades y a la naturaleza del trabajo que desempeñan, misma que les provee una autoridad específica y las sitúa en un marco de unidades organizacionales (puestos) afines, es decir, se lleva a cabo el proceso de departamentalización.

De esta forma quedaron integrados los departamentos de la empresa y se elaboró la siguiente descripción de puestos:

DEPARTAMENTO DE SERVICIO (LABORATORIO)

1. Área de responsabilidad.

Asegurar a la empresa, la permanencia y satisfacción de las necesidades del cliente, supervisando que el servicio sea proporcionado con eficiencia y calidad.

2. Objetivos.

- Diseñar programas efectivos de trabajo.
- Capacitar constantemente al personal de servicio.
- Incrementar el nivel productivo del personal de servicio.
- Disminuir el 30% del tiempo en que se realiza el servicio.
- Controlar la calidad.
- Eliminar el 85% de entradas de equipo a reparación por garantía.
- Atender la demanda del servicio en la forma más rápida posible.

3. Políticas.

- Mantener estricta ética profesional y de servicio.
 - No permitir manejos turbios o viciados en la prestación del servicio.
 - No poner en riesgo la honorabilidad de la empresa, prometiendo al cliente la prestación de servicios para los cuales no estamos debidamente capacitados.
 - No realizar servicios sin conocimiento y autorización de la empresa.
-

- Evaluar en forma objetiva el desempeño del personal de servicio.
- Aplicar sanción correspondiente al empleado que incurra o participe en situaciones y actos que deterioren la calidad, productividad y eficiencia del servicio.

4. Descripción del puesto.

Puesto: Gerente de Servicio (Laboratorio).

Reporta a: Gerente General.

Objetivo: Establecer y coordinar eficientemente las actividades y servicios que se deben realizar en el laboratorio y en campo.

Funciones Básicas:

Programar y diseñar un sistema dinámico de control y coordinación del personal de laboratorio.

Controlar y coordinar las actividades del laboratorio.

5. Descripción de funciones.

Función:

Coordinar las actividades del laboratorio.

Actividades: Supervisar y Coordinar al Personal de Laboratorio.

- ⇒ Programar las actividades y servicio de laboratorio.
- ⇒ Desarrollar planes de organización y optimización del trabajo.
- ⇒ Vigilar estrictamente el nivel de calidad del servicio.
- ⇒ Evaluar la productividad y desempeño de los integrantes del área.
- ⇒ Analizar las opiniones del cliente y tomar medidas correspondientes.
- ⇒ Acudir a reuniones con clientes para aclarar dudas y brindarles asesoría en cuanto al servicio.
- ⇒ Asesorar al cliente o realizar tramites en su nombre, ante la S. C. T.
- ⇒ Realizar los tramites y operaciones de la empresa ante la S. C. T.

6. Requisitos.

- Titulado como Ingeniero en Comunicaciones.
- Edad de 30 a 45 años.
- Experiencia mínima de 5 años en el área de comunicaciones.
- Experiencia mínima de 2 años en nivel gerencial.
- Excelente presentación.
- Facilidad de palabra.
- Dominio del idioma Inglés 100%.
- Manejo de PC y Lap Top.
- Registro de Perito Certificado ante la S. C. T. (Preferentemente).

DEPARTAMENTO DE SERVICIO.

AREA: RADIOS Y DATOS.

1. Area de responsabilidad.

Proporcionar a los clientes un servicio de calidad en cuanto a sistemas de comunicaciones se refiera (radios y datos). Asegurando con ello su completa satisfacción, su fidelidad a la empresa y por ende, la permanencia de ésta en el mercado.

2. Objetivos.

- Propiciar la satisfacción total del cliente a través de la eficiente prestación del servicio (instalaciones, programaciones, reparaciones y mantenimientos).
- Incrementar la calidad del servicio en 25% mensual, respecto al mes inmediato anterior.
- Elevar al 100% el nivel productivo del personal de servicio.
- Actualizar los conocimientos del personal en cuanto a radio comunicaciones.
- Uniformar el sistema de procedimientos para prestar los servicios.
- Integrar al personal en un esquema formal de trabajo (estructura del área).
- Disminuir el tiempo empleado en la prestación de servicios
- Disminuir el 75% de los servicios retrasados, sobre todo en reparaciones.

3. Políticas.

- **Adaptarse a las disposiciones e indicaciones de la Gerencia.**
 - **Aportar ideas, opiniones y sugerencias para elevar el nivel de calidad del servicio.**
 - **Realizar el trabajo con calidad, independientemente del cliente que se trate o la cantidad de servicios que requiera.**
 - **Acudir a los cursos de capacitación que se imparten en la empresa, o en su defecto por la misma, sin importar el lugar en que sean llevados a cabo.**
 - **Dedicar y presentar interés, entusiasmo y sobre todo atención a los cursos mencionados, a fin de que sean benéficos en el desarrollo del trabajador y productivos para el mejoramiento de la empresa.**
 - **No efectuar servicios para los cuales no se esté debidamente capacitado.**
 - **No utilizar más tiempo del necesario para la realización de un servicio.**
 - **Estar consiente en todo momento de que las salidas foráneas para la prestación de alguno de nuestros servicios de ningún modo deberán confundirse con salidas de esparcimiento o diversión.**
 - **Mostrar disposición para mejorar el sistema de trabajo.**
 - **Notificar de forma inmediata cualquier incidente presentado en la realización del servicio.**
 - **Presentar al área contable la información y relaciones referentes a los gastos que se realizan como consecuencia de la realización del servicio.**
-

4. Descripción del puesto.

Puesto: Técnico de Servicio (Radios y Datos).

Reporta a: Encargado (Radios o Datos).

Objetivo: Proporcionar el servicio a los clientes en forma eficiente, cuidando sobre todo la calidad.

Funciones Básicas:

Asesorar al cliente en el diseño, funcionamiento, funcionalidad, tipos, etc., de equipos de radio comunicaciones y sus accesorios.

Proporcionar al cliente un servicio de calidad y eficiencia en la asesoría, reparación, instalación, programación y/o mantenimiento de sus equipos de radio comunicación.

5. Descripción de funciones.

Función:

Proporcionar al cliente un servicio de calidad y eficiencia en equipos de radio comunicación.

Actividades: Prestación de Servicios.

⇒ Realizar programaciones, instalaciones, reparaciones y mantenimientos a equipos en:

- **Area de Radios:**

- ◊ Portátil.
- ◊ Móvil y
- ◊ Base

- **Area de Datos:**

- ◊ Módems.
- ◊ Software.

- ⇒ Acudir al sitio en el cual será desempeñado el servicio (local o foráneo).
- ⇒ Brindar asesoría técnica a los clientes y demás personal de la empresa.
- ⇒ Capacitar al personal y al cliente en el uso y funcionamiento de los sistemas de comunicaciones manejados en la empresa o adquiridos (en el caso del cliente) en la misma.
- ⇒ Asesorar al área de compras en la adquisición de materiales o equipos de comunicación.
- ⇒ Ayudar al almacenista a la determinación de los niveles máximos y mínimos en las existencias de accesorios, materiales o equipos de comunicaciones.

6. Requisitos.

- **Ingeniero en Comunicaciones, Electrónica o Computación (Informática).**
 - **Edad de 22 a 40 años.**
 - **Experiencia mínima de 1 año en puesto similar.**
 - **Buena presentación.**
 - **Dominio del idioma inglés 100%.**
 - **Manejo PC y Lap Top.**
-

**DEPARTAMENTO DE SERVICIO.
SUBAREA: SERVICIO AL CLIENTE.
(ASISTENTE DE SERVICIO)**

1. Área de responsabilidad.

Atender las necesidades, opiniones, quejas, etc., del cliente, así como la realización de la tramitación de la documentación concerniente a las operaciones de servicios efectuados para él.

2. Objetivos.

- Asesorar al cliente respecto a los servicios que se prestan en la empresa.
- Realizar en forma oportuna y rápida las cotizaciones concernientes a servicio.
- Fomentar y estimular la preferencia por la empresa.
- Mantener informado al cliente de los avances del servicio requerido.
- Informar y orientar correctamente al cliente.

3. Políticas.

- Informar a la persona correspondiente la solicitud o requerimiento del servicio.
 - No omitir información que agilice el proceso de la prestación del servicio.
 - Tratar siempre al cliente con todo respeto y amabilidad.
 - Neutralizar y persuadir al cliente en situaciones de conflicto.
 - Canalizar al cliente al área indicada para resolverle su problema.
 - Mostrar entusiasmo y disponibilidad por servir al cliente.
-

- **Hacerle sentir indispensable para la empresa.**
- **Mantener lazos cordiales entre cliente – empresa.**
- **Evitar contra poner ideas o sentimientos personales en las relaciones comerciales.**
- **Elaborar y registrar en forma rápida y oportuna la documentación del cliente (archivo, facturas, fichas de deposito, ordenes de servicio, etc.)**
- **No brindar asesorías de conceptos o circunstancias de las cuales no se tenga completo conocimiento o no se posea un óptimo nivel de manejo en el tema.**

4. Descripción del puesto.

Puesto: Asistente de Servicio.

Reporta a: Gerente de Servicio.

Objetivo: Prestar eficientemente el servicio de atención al cliente, promoviendo la imagen de la empresa y la disponibilidad para satisfacer sus necesidades.

Funciones Básicas:

Asignar las ordenes de servicio al personal correspondiente de laboratorio.

Atender y asesorar al cliente en cuestiones de comunicaciones y de los avances en los servicios que se le realicen.

5. Descripción de funciones:

Función:

Atender y asesorar al cliente en cuestiones de comunicaciones y de los avances en los servicios que se le realicen.

Actividades: Asistir a la Gerencia de Servicio.

- ⇒ Asesorar al cliente en el servicio que realmente necesita.
 - ⇒ Realizar cotizaciones por concepto de servicio (laboratorio).
 - ⇒ Elaborar ordenes de servicio.
 - ⇒ Asignar ordenes de servicio al personal correspondiente de laboratorio.
 - ⇒ Elaborar una bitácora de visitas al cliente para la realización del servicio solicitado.
 - ⇒ Llamar al cliente en forma periódica para proporcionarle información respecto a los avances de los servicios que haya solicitado.
 - ⇒ Elaborar un informe semanal de los servicios realizados por persona.
 - ⇒ Difundir entre los cliente las promociones y descuentos en el servicio.
 - ⇒ Difundir con el personal correspondiente, la información recibida en cuanto a servicio, ventas, necesidades, dudas, inquietudes, quejas, opiniones, aportaciones y sugerencias del cliente.
 - ⇒ Registrar diariamente las salidas del personal del área.
 - ⇒ Registrar diariamente las salidas de los vehículos de la empresa.
-

6. Requisitos.

- Carrera Comercial de Secretaria Ejecutiva.
- Edad de 20 a 30 años.
- Experiencia mínima de 2 años.
- Excelente presentación.
- Facilidad de palabra y relaciones publicas.
- Dominio del idioma inglés 100%.
- Manejo PC. Windows.

DEPARTAMENTO DE VENTAS.

1. Área de responsabilidad.

Promover y realizar ventas exitosas y favorables para la empresa con nuevos clientes y con los ya existentes.

2. Objetivos.

- **Desarrollar un departamento de ventas eficiente y bien capacitado.**
- **Promover y estimular las ventas estratégicamente.**
- **Elevar el nivel de ventas en un 40% respecto del año anterior (1996).**
- **Vender mínimo 160 unidades de radio comunicación (radios de dos vías)**
- **Captar trimestralmente un 10% de nuevos clientes.**
- **Localizar y contactar óptimos canales de distribución y difusión de nuestros servicios.**
- **Proporcionar precios uniformes y a medida de lo posible, previamente establecidos.**
- **Investigar nuevos mercados, productos y/o servicios.**
- **Reclutar personal capacitado para fortalecer el departamento.**

3. Políticas.

- **Indagar e identificar la necesidad real del cliente, antes de ofrecerle un producto o servicio.**
-

- **Vender al cliente lo que realmente necesita.**
- **Asegurar la venta antes de proporcionar información más detallada, para evitar que solicite a otra empresa el servicio o producto ofrecido.**
- **Ofrecer créditos debidamente autorizados por el área de crédito y cobranza.**
- **No comprometer la imagen ni mucho menos la reputación de la empresa con propuestas falsas, fuera del alcance y capacidad de la compañía.**
- **Evitar ofrecer precios diferentes a cada cliente.**
- **Seleccionar y reclutar al personal más capacitado sin ninguna especie de favoritismo.**
- **Visitar máximo tres veces a los clientes que no acceden a la venta.**

4. Descripción del puesto.

Puesto: Gerente de Ventas.

Reporta a: Gerente General.

Objetivo: Promover y realizar ventas en forma eficiente y favorable para la empresa.

Funciones Básicas:

Identificar y programar ventas a clientes nuevos y potenciales.

Realizar venta de equipos y promoción de servicios.

5. Descripción de funciones.

Función:

Realizar ventas de productos y promover servicios.

Actividades: Ventas.

- ⇒ Reclutar personal apto y capacitado para la promoción de ventas.
- ⇒ Dirigir y coordinar las actividades del área de servicio al cliente.
- ⇒ Satisfacer las necesidades del cliente referentes a la adquisición de productos o a la solicitud de servicio.
- ⇒ Localizar posible clientes para ofrecerles productos o servicios.
- ⇒ Solicitar la elaboración de cotizaciones.
- ⇒ Enviar cotizaciones al cliente inmediatamente que lo solicite.
- ⇒ Organizar y programar el tiempo en que se atenderá al cliente, así como el número de visitas a realizar por día.
- ⇒ Visitar clientes para conocer sus necesidades y proponerles la adquisición de alguno de nuestros productos o servicios.
- ⇒ Preparar catálogos de conceptos, equipos, accesorios y artículos en general para brindar asesoría al cliente.
- ⇒ Estimar, analizar y evaluar posible promociones para ofertarle a los clientes.
- ⇒ Elaborar y actualizar un programa promocional de productos, servicios o ambos.

- ⇒ Presentar informe semanal de los avances en ventas realizadas, las que se encuentran en proceso y las que se están proyectando.
- ⇒ Estar en contacto con el cliente para investigar el grado de satisfacción y funcionalidad del producto o servicio que se le ha proporcionado.
- ⇒ Contactar canales y medios de distribución y difusión adecuados.

6. Requisitos.

- Titulado como Administrador, Economista, Mercadologo, Publicista o Ingeniero en Comunicaciones.
- Edad de 30 a 40 años.
- Experiencia mínima de 2 años en el área de ventas y comunicaciones.
- Experiencia mínima de 2 años en nivel gerencial.
- Excelente presentación.
- Facilidad de palabra.
- Dominio del idioma inglés 100%.

**DEPARTAMENTO DE VENTAS.
SUBAREA: SERVICIO AL CLIENTE.
(ASISTENTE DE VENTAS)**

1. Área de responsabilidad.

Atender las necesidades, opiniones, quejas, etc., del cliente.

Realizar la tramitación de la documentación concerniente a las operaciones realizadas entre cliente y empresa.

2. Objetivos.

- Brindar asesoría breve y concisa de los sistemas de radio comunicación.
- Realizar en forma oportuna las cotizaciones.
- Disminuir el tiempo de respuesta en las cotizaciones de ventas.
- Garantizar la calidad del servicio y productos ofrecidos.
- Mantener en condiciones optimas las relaciones comerciales con el cliente.
- Fomentar y estimular la preferencia por la empresa.
- Mantener informado al cliente de los cambios operacionales en la compañía.
- Informar y canalizar debidamente al cliente según lo requiera.

3. Políticas.

- Informar a la persona correspondiente la solicitud o requerimiento del cliente.
 - No omitir información que contribuya a la realización exitosa de la venta.
-

- Tratar siempre al cliente con todo respeto y amabilidad.
- Neutralizar y persuadir al cliente en situaciones de conflicto.
- Canalizar al cliente al área indicada para resolverle su problema.
- Mostrar entusiasmo y disponibilidad por servir al cliente.
- Hacerle sentir indispensable para la empresa.
- Mantener lazos cordiales entre cliente - empresa.
- Evitar contra poner ideas o sentimientos personales en las relaciones comerciales.
- Elaborar y registrar en forma rápida y oportuna la documentación del cliente.

4. Descripción del puesto.

Puesto: Asistente de Ventas.

Reporta a: Gerente de Ventas.

Objetivo: Prestar eficientemente el servicio de atención al cliente, promoviendo la imagen de la empresa y la disponibilidad para satisfacer sus necesidades.

Funciones Básicas:

Fomentar y mantener las buenas relaciones comerciales entre cliente - empresa.

Asistir al Gerente de Ventas en todas las actividades que realice.

5. Descripción de funciones.

Función:

Fomentar y mantener las buenas relaciones comerciales entre cliente - empresa.

Actividades: Asistir a la Gerencia de Ventas (Atención al Cliente).

- ⇒ Llamar en forma periódica a los clientes.
 - ⇒ Realizar cotizaciones por concepto de ventas.
 - ⇒ Asesorar al cliente de acuerdo a la adquisición que dese realizar.
 - ⇒ Difundir información respecto al servicio, ventas, necesidades, dudas, inquietudes, quejas, opiniones y sugerencias del cliente.
 - ⇒ Canalizar al cliente al área apta y capacitada para atenderle mejor.
 - ⇒ Promover entre los clientes los descuentos, ofertas, promociones e innovaciones del momento.
 - ⇒ Presentar informes semanales de las solicitudes o aportaciones del cliente, ya sea para mejorar el servicio de venta o para mejorar la atención que se le ha proporcionado.
 - ⇒ Tramitar y programar visitas a los clientes, para la realización de pruebas y demostraciones de los productos que se comercializan en la empresa.
-

6. Requisitos.

- Carrera Comercial de Secretaria Ejecutiva.
- Edad de 20 a 30 años.
- Experiencia mínima de 2 años en el área de ventas.
- Excelente presentación.
- Facilidad de palabra y relaciones publicas.
- Dominio del Idioma Inglés 100%.
- Manejo PC. Windows.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

1. Area de Responsabilidad.

Abastecer a la empresa de todos lo materiales, herramientas, equipo y artículos necesarios para el desempeño de su actividad, tomando en cuenta su calidad y precios.

2. Objetivos.

- **Adquirir equipo de radio comunicación y telefonía, al mejor precio y calidad en el mercado, para la realización de su comercialización.**
- **Seleccionar al mejor proveedor, tomando en consideración las condiciones más favorables de pago, tiempo de entrega, calidad y precios.**
- **Importar oportunamente los dispositivos electrónicos, accesorios, materiales, equipo y demás aditamentos que intervengan dentro de los sistemas de comunicación manejados en la empresa.**
- **Fomentar buenas relaciones con los proveedores.**

3. Políticas.

- **Realizar las compras con los proveedores que ofrezcan un nivel de calidad inmejorable, a un precio razonable y con tiempos de entrega no mayores a 15 días, salvo en casos muy excepcionales, mismos que serán tratados de manera especial.**
-

- **Sólo el departamento de compras podrá realizar las adquisiciones necesarias y pertinentes para el desempeño de las actividades de la empresa. En alguna ocasión o circunstancia que por causas de fuerza mayor se presenten, la compra podrá ser efectuada por alguna otra persona ajena al departamento, la cual tendrá que proporcionar sus comprobantes de compra respectivos y la firma de autorización previa a la misma.**
 - **No podrán realizarse compras con proveedores que mantengan una relación una relación afectiva, familiar o de índole semejante con las personas responsables de las mismas o con cualquiera otra que forme parte del personal de la empresa.**
 - **Cotizar la futura compra mínimo con tres proveedores.**
 - **Solicitar la elaboración de la cotización de materiales y/o equipos en forma oportuna.**
 - **Establecer cronológicamente y por escrito los acuerdos o contratos permanentes con algún proveedor, especificando las condiciones del mismo.**
 - **No poner en riesgo el prestigio de la empresa, ni la confiabilidad en sus productos, adquiriendo materiales, equipo y/o artículos de mala calidad.**
 - **Presentar ordenes de compra previamente autorizadas por el responsable o encargado de las mismas.**
 - **Actualizar y renovar trimestralmente los archivos de los proveedores.**
 - **Establecer en forma tácita que los pagos a los proveedores serán realizados en quince días después de hacer llegar su factura a la empresa.**
-

4. Descripción del Puesto.

Puesto: Gerente de Compras.

Reporta a: Gerente General.

Objetivo: Abastecer materiales, herramienta, equipo y artículos necesarios para el desempeño de las actividades de la empresa.

Realizar compras de materiales, herramientas, equipos y artículos para las diversas áreas de la empresa.

Funciones básicas:

Llevar a cabo planes y programas de adquisición de materiales, herramientas, equipo y necesarios para el desempeño de las actividades de la empresa.

Realizar las compras de materiales, herramientas, equipos y artículos para las diversas áreas de la empresa.

5. Descripción de Funciones.

Función:

Realizar las compras de materiales, herramientas, equipos y artículos necesarios para las diversas áreas de la empresa.

Actividades: Compras.

- ⇒ Llevar a cabo las adquisiciones y abastecimientos necesarios para proveer y satisfacer las necesidades de los departamentos de la empresa.
- ⇒ Corroborar que lo adquirido, cumpla con los estándares estipulados de calidad.
- ⇒ Cotizar con varios proveedores para elegir al mejor.
- ⇒ Evaluar la calidad y cantidad de compras realizadas.
- ⇒ Solicitar la información semanal de las existencias en almacén.
- ⇒ Proporcionar fechas de pedimento o entrega para cada requisición recibida.
- ⇒ Analizar la cantidad de compras mensuales, para establecer y evaluar los niveles máximos y mínimos de adquisición de materiales, herramientas, equipos, etc.
- ⇒ Establecer y programar prioridades para la realización de la compra.
- ⇒ Llevar a cabo la adquisición de equipo y/o materiales de importación, que le sean requisitados al departamento.
- ⇒ Elaborar y archivar los expedientes correspondientes a los registros de operaciones y movimientos celebrados con cada proveedor.
- ⇒ Mantener actualizados los expedientes de proveedores, en cuanto a precios, condiciones de pago, tiempos de entrega y en general todas las operaciones que con ellos se realicen.
- ⇒ Negociar con los proveedores las condiciones más favorables de compra.
- ⇒ Revisar detalladamente lo adquirido, verificando su calidad y cumplimiento con las condiciones establecidas en la requisición u orden de compra.
- ⇒ Proveer los faltantes y cubrir las inexistencias en la mayor brevedad posible.

6. Requisitos.

- **Titulado como Administrador, Contador, Economista, Mercadologo, Publicista o Ingeniero en Comunicaciones.**
- **Edad de 30 a 40 años.**
- **Experiencia mínima de 2 años en el área de compras y comunicaciones.**
- **Excelente presentación.**
- **Facilidad de palabra.**
- **Dominio del idioma inglés 100%**
- **Manejo de PC, Windows y Paccioli.**

DEPARTAMENTO COMPRAS.

SUBAREA: ALMACEN.

1. Area de Responsabilidad.

Registrar, vigilar y controlar las entradas y salidas de los materiales, herramientas, equipos y demás artículos adquiridos por la empresa.

2. Objetivos.

- Llevar un registro veraz y práctico de las existencias de materiales, equipos, herramientas y demás artículos de la empresa.
- Mantener actualizados los registros de las existencias en almacén.
- Ejercer un control eficiente en las entradas y salidas de los materiales, equipos, herramientas y demás artículos de la empresa.
- Controlar los niveles de inventarios.
- Establecer mínimos y máximos de dichos inventarios.
- Formalizar las entradas y salidas de equipos o herramientas en custodia.

3. Políticas.

- Registrar las entradas y salidas de los materiales, equipo, herramientas y otros artículos que se encuentren en el almacén en el momento en que son realizadas.
 - Dicho registro será prioritario sobre cualquier otra actividad.
-

- Actualizar diariamente el registro de las existencias.
- No permitir la salida de materiales, o cualquier otro artículo del almacén, sin autorización previa, escrita y firmada por el responsable del área que lo requiere.
- No aceptar la entrada de materiales o cualquier otro artículo que no hayan sido solicitados al proveedor correspondiente, que no cumplan las normas mínimas establecidas de calidad, que no presenten orden de compra o que se encuentren en malas condiciones.
- No permitir el acceso al almacén de cualquier persona ajena al mismo.
- Exigir que en la solicitud de refacciones se especifique el motivo de la requisición.
- Mostrar en todo momento honradez y honestidad.
- Cerrar perfectamente el almacén cuando el encargado de éste tenga que salir o atender algún asunto especial.
- Solicitar por escrito a la Gerencia de Compras el abastecimiento de los artículos faltantes o inexistentes.

4. Descripción del puesto.

Puesto : Encargado del Almacén General.

Reporta a : Gerente de Compras.

Objetivo : Cuidar y vigilar la existencia, buen uso y aprovechamiento de materiales, equipo, herramientas y demás artículos de almacén.

Funciones básicas:

Controlar las entradas y salidas de materiales, equipo, herramientas y demás artículos de almacén.

Registrar y supervisar las existencias y solicitudes de materiales, equipos, herramientas y demás artículos de almacén.

5. Descripción de funciones.

Función :

Controlar las entradas y salidas de los equipos, materiales y artículos en general que se manejan en el almacén.

Actividades: Almacenamiento.

- ⇒ Cuidar y vigilar todo lo existente en el almacén.
 - ⇒ Controlar y registrar adecuadamente dichas existencias.
 - ⇒ Vigilar y mantener el orden de los productos en los anaqueles correspondientes del almacén.
 - ⇒ Revisar y controlar el nivel de mercancías de acuerdo a los mínimos y máximos establecidos.
 - ⇒ Supervisar y entregar los artículos almacenados, mediante la documentación correspondiente (requisición, solicitud de refacciones, orden de compra).
 - ⇒ Corroborar los datos de solicitud de materiales, equipo, herramientas, artículos y refacciones para poder surtirla correctamente, o en su defecto, al no encontrarse en existencia, poder solicitar a la Gerencia de Compras, su abastecimiento.
-

- ⇒ Reportar en forma inmediata a la Gerencia de Compras cuando sea registrado un nivel inferior al mínimo establecido para cada producto.
- ⇒ Presentar informes mensuales a la Gerencia de Compras, del resumen de operaciones y faltantes en almacén.
- ⇒ Revisar las condiciones físicas de todos los materiales y artículos que se encuentran en almacén o que se acaben de recibir.
- ⇒ Informar de inmediato la pérdida, daño o semejante que haya sufrido algún artículo.
- ⇒ Regresar al proveedor los productos que no cumplan con las condiciones de calidad, cantidad, fechas de entrega y en general con las características solicitadas.

6. Requisitos.

- Pasante de Administración, Contaduría, Economía, Mercadotecnia, técnico en Comunicaciones.
- Edad de 25 a 40 años.
- Buena presentación.
- Facilidad de palabra.
- Dominio del idioma Inglés 70%
- Manejo de PC, Windows y Pacciolli.

DEPARTAMENTO CONTABILIDAD.

1. Area de Responsabilidad.

Revisar y registrar las operaciones contables y financieras de la empresa.

2. Objetivos.

- Revisar y registrar minuciosamente las operaciones contables y financieras de la empresa.
- Elevar al 40 % la utilidad percibida en 1996.
- Agilizar la cobranza e integrarla estratégicamente a las inversiones financieras.
- Controlar los Gastos de Administración y Ventas.
- Disminuir gastos sin comprobante fiscal.
- Vigilar estrictamente los ingresos y egresos de la compañía.
- Presentar informes mensuales de los movimientos contables y de las operaciones financieras de la empresa.
- Disminuir costos de operación.

3. Políticas.

- Realizar diariamente el registro de las operaciones contables.
 - Registrar cronológicamente los cobros realizados a los clientes.
 - Llevar a cabo en la forma más rápida posible, el registro de los ingresos y egresos de la compañía.
-

- Vigilar estrictamente el destino de dichos ingresos y egresos.
- No aceptar operaciones monetarias realizadas sin comprobantes.
- Indagar el destino de cada egreso erogado por la empresa.
- No realizar gastos mayores de \$5,000.00, sin que antes hayan sido previamente autorizados por la Gerencia General.
- Auditar la caja chica 1 vez por mes, sin especificar previamente el día en que habrá de llevarse a cabo dicha auditoria.
- No permitir que el personal de la empresa ajeno al departamento de contabilidad, tenga conocimiento o acceso a la información contable y financiera de la misma, así como tampoco será permitida dicha situación a terceros.

4. Descripción del puesto.

Puesto: Gerente de Contabilidad.

Reporta a: Gerente General.

Objetivo: Cuidar y vigilar el buen uso y aprovechamiento de los recursos económicos de la empresa.

Funciones básicas:

Preveer los cursos de acción y las medidas financieras ha desarrollar e implantar en la empresa.

Realizar los registros de las operaciones contables de la empresa.

5. Descripción de funciones.

Función:

Realizar los registros de las operaciones contables y financieras de la empresa.

Actividades: Contabilidad.

- ⇒ Analizar la situación financiera de la empresa.
 - ⇒ Realizar planes de negocios de la misma.
 - ⇒ Estimar presupuestos anuales por departamentos.
 - ⇒ Registrar operaciones contables.
 - ⇒ Presentar declaraciones anuales.
 - ⇒ Efectuar pagos provisionales.
 - ⇒ Presentar estados financieros.
 - ⇒ Elaborar informe mensual de todas las operaciones contables y financieras realizadas.
 - ⇒ Registrar ventas mensuales.
 - ⇒ Registrar cronológicamente los pagos de facturas.
 - ⇒ Proyectar índices de ventas, costos, gastos, recuperación de cartera e inversiones.
 - ⇒ Controlar y auditar la caja chica de la empresa.
 - ⇒ Autorizar gastos de la empresa.
 - ⇒ Solicitar informes semanales de los avances de las operaciones del departamento de Crédito y Cobranza.
-

- ⇒ Analizar el tiempo de recuperación de la cartera.
- ⇒ Elaborar nómina quincenalmente.
- ⇒ Supervisar los gastos realizados por la empresa.
- ⇒ Cubrir el pago de deudas en forma oportuna.
- ⇒ Actualizar pagos diversos a fin de evitar multas, recargos o intereses.
- ⇒ Evaluar y considerar tendencias económicas.
- ⇒ Registrar diariamente los movimientos bancarios.
- ⇒ Solicitar saldos de bancarios diariamente.
- ⇒ Efectuar conciliaciones bancarias al momento de recibir estados de cuenta.

6. Requisitos.

- Titulado como Contador Público o Privado.
- Edad de 30 a 45 años.
- Experiencia mínima de 3 años en el área de contable (impuestos y contabilidad general)
- Actualizado en IMSS, ISR, SUA y NOMINA.
- Excelente presentación.
- Dominio del idioma inglés 70%
- Manejo de PC, Windows, NOI y Contpaq, Bancos.

**DEPARTAMENTO CONTABILIDAD.
SUBAREA: CREDITO Y COBRANZA.**

1. Area de Responsabilidad.

Programar y realizar los cobros correspondientes a cada cliente y otorgar créditos que aseguren la rentabilidad de las operaciones.

2. Objetivos.

- Estipular una tabla de descuentos por concepto de ventas o servicios de acuerdo a cada cliente:
- Recuperar en periodos cortos (dependiendo del monto de la factura), los adeudos de los clientes.
- Disminuir carteras vencidas en un 20%.
- Otorgar créditos en base al soporte económico de la empresa.
- Otorgar descuentos que no sobrepasen del 12.5 %.

3. Políticas.

- No establecer relaciones afectivas con clientes, tomando en consideración que se le debe proporcionar ante todo un trato cordial y amistoso.
 - Asegurarse de que el cliente a quien se le otorga el crédito, sea confiable en cuanto al pago del mismo.
 - Tomar en cuenta los antecedentes del cliente antes de autorizarle cualquier tipo de crédito.
-

- El crédito autorizado, nunca podrá ser mayor al 50% del monto total de la factura.
- Habiéndose negociado la prestación de servicios o la venta de productos a crédito, será indispensable que a la realización del servicio o a la entrega de los productos, se cubra mínimo el 30% del monto total a cobrar.
- El crédito será:

DÍAS
15
30
60
90

TIEMPO
Menos de: \$20,000.00
Menos de: \$40,000.00
Menos de: \$80,000.00
Más de: \$80,000.00

- Cuando se trate de algún cliente nuevo, no será posible bajo ninguna circunstancia, otorgarle algún tipo de crédito.
- En el caso anterior, la única posibilidad viable, sería otorgarle un descuento mínimo.
- Se otorgará la tabla de descuentos al cliente conforme a: su antigüedad, la cantidad de productos o servicios que requiere de la empresa, constancia de pagos, exactitud en los mismos, en general los antecedentes de las relaciones que ha sostenido con la empresa.

- Apegarse en forma escrita y sin excepción alguna, a lo establecido en la tabla mencionada anteriormente.
- No autorizar descuento alguno, sin antes haber evaluado el historial del cliente y sobre todo la disponibilidad económica de la empresa para estar en condiciones de otorgarlo.
- Efectuar los cobros correspondientes en las fechas exactas señaladas por el cliente, estipuladas con anterioridad dentro de las condiciones del crédito.
- No autorizar retrasos en el tiempo estipulado al cliente para la realización del pago de las facturas a su cargo.

4. Descripción del puesto.

Puesto: Encargado de Crédito y Cobranza.

Reporta a: Gerente de Contabilidad.

Objetivo: Otorgar créditos que aseguren la satisfacción del cliente y su permanencia con la empresa, cuidando ante todo la solvencia de la misma.

Realizar eficiente y oportunamente los cobros a clientes.

Funciones básicas:

Autorizar el otorgamiento de créditos a clientes.

Realizar los cobros de las facturas a clientes.

5. Descripción de funciones.

Función:

Otorgar créditos y realizar cobros de facturas a clientes.

Actividades: Crédito y Cobranza.

- ⇒ Realizar evaluaciones de los clientes para determinar si es sujeto de crédito o no.
 - ⇒ Investigar y verificar que la información obtenida del cliente, sea verídica.
 - ⇒ Estimar el máximo y mínimo de créditos posibles ha otorgar.
 - ⇒ Autorizar créditos de acuerdo al monto total de lo solicitado por el cliente.
 - ⇒ Elaborar archivos por cliente para el registro de los créditos que se le han otorgado.
 - ⇒ Otorgar descuentos al cliente de acuerdo a su clasificación en la Tabla de Descuentos.
 - ⇒ Organizar facturas y ordenes de servicio para notificarle al cliente su estado de cuenta actual.
 - ⇒ Llamar al cliente para saber cuando efectuará su pago.
 - ⇒ Elaborar diariamente la bitácora de los cobros.
 - ⇒ Registrar diariamente los avances en recuperación de cartera.
 - ⇒ Registrar dichos cobros en el archivo correspondiente al historial de cada cliente.
 - ⇒ Dar seguimiento a los pagos aun no realizados por el cliente.
-

6. Requisitos.

- **Titulado como Administrador, Contador, Economista.**
- **Edad de 30 a 40 años.**
- **Experiencia mínima de 2 años en el área de crédito y cobranza.**
- **Excelente presentación.**
- **Facilidad de palabra.**
- **Dominio del idioma inglés 70%.**
- **Manejo de PC, Windows.**

**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.
SUBÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA.
COBRANZA.**

1. Área de responsabilidad.

Revisar y realizar los cobros correspondientes a cada cliente en forma oportuna y rápida, eficientando la recuperación de la cartera.

2. Objetivos.

- Disminuir las carteras vencidas en un 80%.
- Aumentar un 20% el total de cobros realizados mensualmente, en comparación con los cobros realizados el mes anterior, hasta completar el mínimo el 80% de recuperación de cartera mensual.
- Realizar el mayor número de cobros en un periodo no mayor de 15 días, tomando en cuenta las consideraciones establecidas en la Tabla de Créditos.
- Acudir exactamente al lugar, fecha y hora señaladas para los pagos.
- Proyectar recuperación de cartera.
- Planear los cobros diariamente.

3. Políticas.

- Llevar a cabo en forma inmediata, los cobros correspondientes a facturas de cantidades menores a \$1,500.00.
-

- Exigir la especificación por parte del cliente, en la fecha exacta de pago.
- No conceder un plazo mayor al autorizado previamente.
- Contactar previamente al cliente, para corroborar el lugar, fecha y hora de pago.
- Notificar en forma inmediata cuando un pago no haya sido realizado, especificando las causas.
- Llamar vía telefónica a los clientes morosos.
- De no funcionar lo anterior, realizarle visitas constantes en el domicilio de su ubicación.
- Depositar en el banco todos los cobros realizados el día anterior, ya sean en cheque o en efectivo.
- No hacer uso por ningún concepto del efectivo que el cliente pague a la empresa, salvo que exista notificación escrita de autorización previa para ello.
- Evitar situaciones riesgosas para prevenir contratiempos, accidentes o similares, durante la transportación de los pagos efectuados (cheques o efectivos).

4. Descripción del puesto.

Puesto: Auxiliar de Cobranza.

Reporta a: Encargado de Crédito y Cobranza.

Objetivo: Revisar y realizar minuciosa y eficientemente, los cobros correspondientes a los clientes de la empresa.

Funciones Básicas:

Programar el total de cobros ha realizar diariamente.

Efectuar los cobros a los clientes de la empresa.

5. Descripción de funciones.

Función:

Efectuar cobros a los clientes de la empresa.

Actividades: Cobranza.

- ⇒ Realizar llamadas telefónicas al cliente, para verificar lugar, fecha y hora de pago.
- ⇒ Elaborar una bitácora (agenda) del programa de cobros a realizar.
- ⇒ Llevar a cabo los cobros correspondientes a las facturas de los clientes.
- ⇒ Elaborar una relación de los cobros efectuados diariamente.
- ⇒ Depositar en el banco los cheques y efectivo cobrados un día antes.
- ⇒ Presentar informe quincenal de los avances en la recuperación de cartera.
- ⇒ Notificar al cliente de su retraso en el pago de facturas.
- ⇒ Dar seguimiento a los pagos retrasados hasta lograr su recuperación total.
- ⇒ Realizar alguna otra actividad bancaria, de entrega y recepción de equipo, trámites diversos, etc.

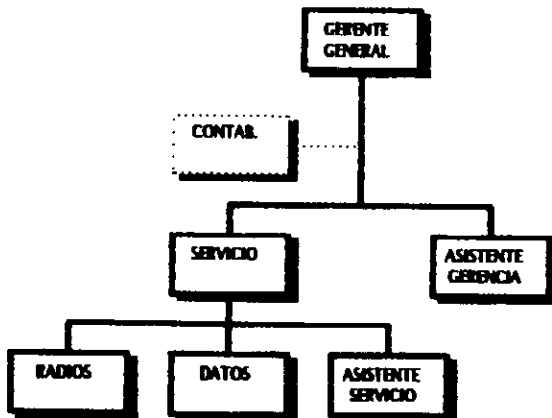
6. Requisitos.

- Pasante de Administración, Contaduría, Economía (Preferentemente).
 - Edad de 20 a 30 años.
 - Experiencia mínima de 1 años en el área de cobranza.
 - Buena presentación.
 - Facilidad de palabra.
-

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Ahora serán mostrados los organigramas inicial y final de la estructura organizacional que tenía y tiene actualmente la empresa "Comunicación Electrónica Sistematizada, S.A. de C.V."

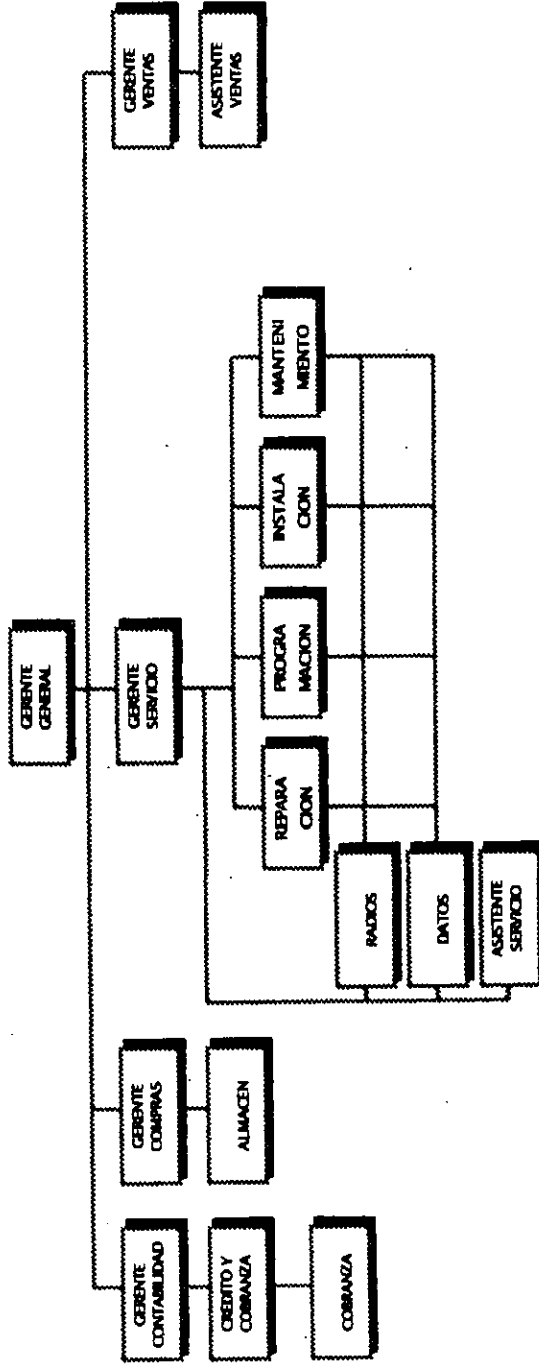
Organigrama inicial de "Comunicación Electrónica Sistematizada, S.A. de C.V." (1996)



Este es el organigrama que parecía tener la empresa al inicio de la investigación.

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA

Comunicación Electrónica Sistematizada, S.A. de C.V.



El Organigrama General que finalmente se estableció en la empresa, es presentado en forma vertical y será el que rija su estructura a partir del año 1997. En él se podrá observar en forma clara la organización matricial estructurada específicamente en el departamento de "Servicio".

INGRESOS

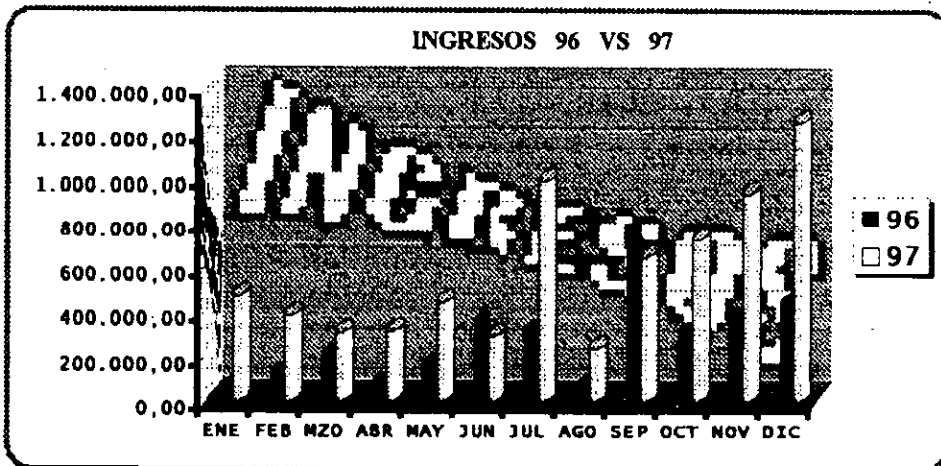
Finalmente, recordando que el objetivo de la investigación es: "Diseñar una organización matricial para que la empresa Comunicación Electrónica Sistematizada, S.A. de C.V. proporcione un servicio de calidad y aumente sus ingresos en el año de 1997", se proporcionan los datos de los ingresos percibidos durante 1996, esto con el afán de dar a conocer la información necesaria para que sea posible realizar un comparativo del año 1996 VS el año 1997, y se pueda emitir un juicio sustentado y argumentado de los beneficios que el diseño matricial trajo a la empresa y de como hizo posible elevar en un 44.50 % los ingresos anuales de la misma.

MES	INGRESOS 96	INGRESOS 97
Enero	56,417.49	473,261.44
Febrero	117,321.20	384,314.99
Marzo	198,326.98	310,021.85
Abril	76,485.72	313,156.49
Mayo	158,156.99	447,351.47
Junio	350,397.37	291,405.52
Julio	311,721.88	987,045.95
Agosto	59,520.41	237,504.53
Septiembre	686,498.23	650,691.33
Octubre	302,721.27	723,962.14
Noviembre	361,879.72	933,030.51
Diciembre	434,929.98	1'248,117.02
TOTAL	3'114,377.24	6'999,863.24

Los problemas que se habían presentado en la compañía, estaban causando serios estragos en la satisfacción del cliente, y como respuesta lógica, los ingresos percibidos iban decreciendo.

Como ya se mencionó, se acordó tomar como parámetro de medición, la comparación de los ingresos percibidos durante 1996 contra los que se percibieran en 1997.

A continuación se muestra la Gráfica Comparativa de los ingresos que se percibieron en la empresa durante los años 1996 y 1997:



En la gráfica anterior, se pueden observar las diferencias entre los ingresos del año 1996 (columnas negras) y 1997 (columnas blancas).

A partir de esta observación se establece que, por medio de la organización de la empresa "Comunicación Electrónica Sistematizada, S.A. de C.V." y el establecimiento específico de la estructura matricial (funcional - producto) diseñada para los puestos que integran cada uno de sus departamentos, es posible afirmar que dicha empresa incrementó la calidad de sus servicios y con ello logró también, el aumento de sus ingresos, cumpliendo satisfactoriamente con el objetivo de esta investigación.

CONCLUSION

Las personas capaces y aquellas que quieren cooperar, trabajarán juntos con mayor eficacia si saben los papeles que van a desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que sus papeles se relacionan entre sí. Como producto humano la organización nunca será perfecta, pero si perfectible: es decir, susceptible de perfeccionarse. Toda organización debe estar encaminada a un fin, por ello organizar por organizar no tiene sentido, básicamente, la función administrativa de organizar es diseñar y mantener los papeles que cada persona habrá de desempeñar.

Además, para hacer que un papel funcione con eficacia se deben tomar las medidas para proporcionar la información requerida y otras herramientas necesarias para el desempeño de ese papel :

- 1) Identificación y clasificación de las actividades requeridas,
- 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos,
- 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación), y
- 4) Las medidas para coordinar horizontal y verticalmente en la estructura organizacional.

La estructura organizacional se debe diseñar de tal manera que aclare quién tiene que hacer determinadas tareas y quién es el responsable de ciertos resultados, lo cual elimina los obstáculos al desempeño, ocasionados por la confusión y por la incertidumbre de la asignación y proporciona redes de toma de decisiones y de comunicaciones que reflejan y respaldan los objetivos de la empresa. La organización promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo y mejora así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la organización.

Con éste dato como principal argumento, quedan demostradas las ventajas y los beneficios que se pueden obtener al hacer uso de los elementos de la administración, sobre todo cuando éstos son diseñados conforme a la realidad de cada una de las empresas y su aplicación es puesta en marcha de manera correcta y eficiente.

El estructurar los recursos con los que se cuenta, ayuda sin duda alguna, al buen uso y aprovechamiento de los mismos, su integración y coordinación facilitan las relaciones y la comunicación dentro de la empresa, elimina las confusiones y también permite mostrar en forma clara los niveles jerárquicos y de subordinación para cada empleado, asignando correctamente las actividades que se realizan, razón por la cual se provoca un grado de especialización que hace posible la prestación de un servicio de calidad, con lo cual se garantiza la satisfacción del cliente, su fidelidad a la empresa y el aumento en los ingresos percibidos.

Llegado el fin de esta investigación se pueden citar entonces, las siguientes conclusiones:

1. La estructura organizacional propuesta para la empresa "Comunicación Electrónica Sistematizada, S.A. de C.V.", que consiste en que sus funciones deben guiarse por una Organización Funcional y sus servicios por una Organización Matricial, la han convertido actualmente en una empresa muy eficiente.
 2. Después de aplicar la propuesta, esta empresa se ha vuelto muy competitiva en el sector de las radio comunicaciones.
 3. Con respecto a los servicios, esta nueva estructura esta dando oportunidad a la empresa de ir disminuyendo los errores que anteriormente eran muy frecuentes.
 4. Este tipo de organización ha dado oportunidad a la empresa de coordinar y controlar todos sus recursos.
 5. Uno de los beneficios más notables de este cambio dentro de la empresa, es que los empleados se encuentran más contentos por que conocen a la perfección las funciones y responsabilidades que tienen que llevar a cabo para lograr sus objetivos laborales y personales.
 6. Otro beneficio grato es el hecho de que los clientes se encuentren satisfechos con el servicio que se les proporciona.
-

7. A partir de la estructura matricial se ha logrado también aprovechar más eficientemente el recurso humano.
8. Uno de los elementos que da la oportunidad de conocer el buen resultado de la estructura propuesta, es el aumento de los ingresos, que con respecto del año anterior inmediato fue de un 44.50 %.
9. Después de la creación del Departamento de Ventas, la cartera de clientes ha ido en aumento, a pesar del retiro del cliente que significaba la base de ingresos de la empresa.
10. Con la creación del Departamento de Contabilidad, se ha tenido mayor control económico y financiero.
11. Al crear el Departamento de Compras se obtuvo mayor control de los productos y de los egresos de la empresa, además de que se logró la disminución de costos Innecesarios.
12. Esta nueva forma de operar en la empresa le ha dado la oportunidad al dueño de dedicar su atención al desarrollo de nuevos proyectos.

BIBLIOGRAFIA

1. Gómez C. Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas". México. Diseño y Composición Litográfica. 1984. Páginas 195, 197-207, 213-218, 231-234.
2. Koonts Harold. "Administración". México. Mc Graw Hill. 1993. Páginas 24, 232-240, 244-250, 257, 266-277, 280-281, 291, 344-345.
3. Terry R. Georges. "Principios de Administración". México. Cecsá. 1985. Páginas 250-252, 257, 259, 261, 265-270.
4. Certo C. Samuel. "Administración Moderna". México. Nueva Editorial Interamericana. 1988. Páginas 193, 198-199, 204, 211, 213, 223-224, 228-231, 236-238, 242-243.
5. Barnard Chester. "The Functions of the Executive". Cambridge, Mass. Harvard University. 1990. Páginas 127-130.
6. Davis Keith. "Human Behavior at Work Organizational". México. Mc Graw Hill. 1993. Página 308.

7. Chiavenato Idalberto. "Iniciación a la Organización y el Control". México. Mc Graw Hill. 1990. Páginas 2-3, 6-13, 18, 31-35, 41-42.
 8. Chambre de Commerce Paris. "Institut d' Organisation Commerciale et Industrielle: Definition de Quelques Terms Usités Dans l' Organisation Commerciale et Industrielle". París. 1988. Página 14.
 9. Deviant Paul. "L'Organisation Scientifique du Travail en Europe". París. 1985. Página 40.
 10. Hampton Davis. "Administración". México. Mc Graw Hill. 1992. Páginas 23, 32, 263, 265, 304, 307-314, 317-318.
 11. Dale Ernest. "Organización". México. México Técnica. 1992. Páginas 9, 25-31.
 12. Leener Georges de. "Tratado de Organización de Empresas". Madrid. Editorial Aguilar. 1969. Páginas 15-18, 137-138, 146-147.
 13. Mee F. John. "Matrix Organizations". Chicago. 1992. Páginas 70-72.
 14. Brown B. Warren. "Teoría de la Organización y de la Administración: Enfoque Integral". México. Limusa. 1990. Página 690.
 15. Stephen P. Robbins. "Fundamentos de Administración: Conceptos y Aplicaciones". México. Prentice Hall Hispano Americana. 1996. Páginas 164-166.
-

16. Stephen P. Robbins. "Administración". México. Prentice Hall Hispano Americana. 1996. Página 350.
 17. Gilbraith Jay. "Matriz Organizations Designs". Harvard University. 1991. Páginas 29-40.
 18. Daft Richard. "Organizaciones: El Comportamiento del individuo y de los Grupos Humanos". Chicago. Dryden. 1991. Páginas 466, 469-471, 473, 475, 477, 483-485, 487-489, 493.
 19. Lawrence P. R. "Problems of Matrix Organizations". N. Y. 1990. Páginas 131-142.
 20. Urwick Lyndall. "Axioms of Organization". México. Herrero. 1982. Páginas 348-349.
 21. Miles H. Robert. "Macro Organizational Behavior". Chicago. Dryden. 1989. Página 17.
 22. Hackman J. Richard. "Employee Reactions to Job Characteristics". San Francisco. Jossey-Bass. 1988. Páginas 269-286.
 23. Stoner F. James. "Administración". México. Mc Graw Hill. 1993. Páginas 277-279.
-

24. Raven Bertram. "The Bases of Social Power". México. Continental. 1985. Páginas 198-210.
25. Rodríguez V. Joaquín. "Como Elaborar y Usar Manuales Administrativos". México. Ediciones Contable y Administrativas. 1992. Páginas 37-41.

ANEXO

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario tiene por objetivo dar a conocer las principales deficiencias que se deben atacar para lograr establecer una organización eficiente y apta para la empresa.

Por esta razón le agradecemos su comprensión y colaboración para responder abierta y honestamente a las preguntas que a continuación se le harán:

AREA O DPTO : _____

NOMBRE DEL PUESTO : _____

1. ¿Cuenta su área con objetivos bien definidos? (Marque con una X la respuesta correcta)

SI

NO

ALGUNOS: ¿CUÁLES (EXPLIQUE)?

2. ¿La organización actual le permite alcanzar los objetivos satisfactoriamente?
(Explique por qué)

3. ¿Qué aspectos deberían considerarse para mejorar los objetivos que se persiguen en el área y en la empresa en general?

4. ¿Cuáles son las políticas de acción que rigen su área o departamento?

.

.

.

.

.

5. ¿Cómo y por quién son determinadas dichas políticas?

6. ¿Qué tipo de controles existen en su área? ¿son efectivos?

.

.

.

.

7. ¿Cuáles son las actividades específicas que desempeña?

.

.

.

.

.

8. ¿Cuántas personas más realizan esas actividades?

9. ¿Cuál es el nombre de su jefe inmediato y que puesto desempeña?

NOMBRE:

PUESTO:

10. ¿Se han definido por escrito los procedimientos?

11. ¿Son adecuados esos procedimientos? ¿Por qué?

12. ¿Se asignan específicamente los deberes y responsabilidades al personal?

13. ¿Las diferentes áreas se coordinan y cooperan entre sí?

ACUERDOS DE TRABAJO

Por medio de la entrevista – cuestionario y reuniones con los principales directivos de la empresa se estableció lo siguiente:

1. Analizar todas las actividades realizadas en la empresa.
 2. Agrupar las actividades afines.
 3. Conformar grupos de actividades similares, en funciones específicas.
 4. Diseñar puestos en proporción al cumulo de funciones que se deben realizar.
 5. Elaborar descripción de puestos.
 6. Asignar autoridad, responsabilidad y nivel jerárquico a cada puesto.
 7. Conformar áreas de trabajo de acuerdo a dichos puestos.
 8. Nombrar titulares de cada puesto y reclutar al personal faltante para que éstos sean cubiertos en su totalidad.
 9. Representar en forma gráfica la estructura organizacional diseñada (Organigrama).
 10. Comparar el nivel de ingresos percibidos en los años 1996 VS 1997, para establecer dicha comparación, como parámetro de medición para el éxito obtenido con las medidas previstas anteriormente.
-

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA - CUESTIONARIO

Los resultados de las entrevistas fueron los siguientes:

Pregunta No. 1

08/11 empleados manifestaron no saber que objetivos se pretendían alcanzar

03/11 empleados manifestaron los siguientes objetivos:

No tener trabajo pendiente (retrasado)

Atender a todos los clientes rápidamente

Disminuir las quejas por el servicio proporcionado

02/03 ejecutivos manifestaron que no se habían definido los objetivos

01/03 ejecutivos (gerente general) dijo que su objetivo era

la satisfacción de sus clientes

la calidad en el servicio

elevar sus ingresos

Pregunta No. 2

08/11 empleados reiteraron que no sabían los objetivos

03/11 manifestaron que no había tal organización en la empresa

03/03 ejecutivos estuvieron de acuerdo en que hacía falta estructurar la empresa y definir el trabajo de cada persona

Pregunta No. 3

08/11 empleados manifestaron que primero se deben conocer los objetivos que se pretenden alcanzar

03/11 empleados manifestaron que se deben desarrollar actividades específicas para que cada quién pueda realizar un trabajo y así no tener trabajo pendiente y disminuir las quejas de los clientes

03/03 ejecutivos propusieron discutir los objetivos y delimitarlos por área

Pregunta No. 4

05/11 empleados manifestaron no saber exactamente a que se refería la pregunta

06/11 empleados manifestaron que no existían políticas

03/03 ejecutivos manifestaron que aún no se definían las políticas

Pregunta No. 5

05/11 empleados contestaron simplemente no sé

06/11 empleados contestaron que debía determinarlas Héctor Pérez

03/03 ejecutivos comentaron que llegarían a un acuerdo para establecer entre los tres, las políticas de acción

Pregunta No. 6

- 10/11 empleados comentaron que había tres controles en su área:
(1) orden de servicio, (2) reporte de servicio y (3) control de asistencia
- 01/11 empleados manifestó que el único control era el de asistencia
- 03/03 ejecutivos manifestaron la necesidad de desarrollar controles y medidas efectivas de conducta y rendimiento

Pregunta No. 7

- 11/11 empleados contestaron que "hacían de todo"
- 03/03 ejecutivos contestaron que nadie tenía asignada la responsabilidad de desempeñar una actividad específica

Pregunta No. 8

- 11/11 empleados comentaron que todos en la empresa, realizaban todas las labores que tuvieran que llevarse a cabo
- 02/03 ejecutivos manifestaron que únicamente ellos podían llevar a cabo su trabajo
- 01/03 ejecutivos manifestó que únicamente el Ing. Héctor Pérez podía llevar a cabo su trabajo
-

Pregunta No. 9

11/11 empleados comentaron que su jefe inmediato era el dueño de la empresa

02/03 ejecutivos comentaron que su jefe era el Ing. Héctor Pérez, gerente general de la empresa

01/03 ejecutivos dijo no tener jefe, ya que él es el dueño y gerente general de la empresa

Pregunta No. 10

11/11 empleados contestaron "no"

02/03 ejecutivos contestaron que ni siquiera se proporcionaba inducción a los empleados acerca del trabajo que iban a desempeñar

01/03 ejecutivos contestó que apenas se estaban desarrollando

Pregunta No. 11

11/11 empleados comentaron que no existían tales procedimientos

03/03 ejecutivos comentaron que los procedimientos ejecutados en la empresa, no daban resultados eficientes, además de que nunca se había hecho por escrito y de que nadie sabía la forma exacta de operar de la empresa

Pregunta No. 12

11/11 empleados manifestaron que nadie sabía en forma exacta, que era lo que se debía hacer

02/03 ejecutivos contestaron "no"

01/03 ejecutivos contestó que cada quien sabe desde el inicio el trabajo que realizará

Pregunta No. 13

11/11 empleados afirmaron que todos cooperan pero que ninguno se coordian ni se organiza para efectuar el trabajo

03/03 ejecutivos afirmaron que hay cooperación entre la gente, pero no hay coordinación ya que todo lo organiza el Ing. Héctor Pérez