



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-08

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA DE CONTADURÍA**

**Estructuración de funciones y  
jerarquías para efecto de evaluar  
la correcta dirección en una  
organización.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciado en Contaduría**

Presenta:

**Guido Bernabé Amado**

**Asesor:**

**L.C. Víctor Hugo García Romero.**



**Uruapan, Michoacán., 18 de enero de 2017.**



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.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN.....	6
1.1 Concepto de administración .....	6
1.1.1 Proceso administrativo .....	7
1.1.2 Principios de administración .....	8
1.2 Concepto de organización .....	11
1.2.1 Tipos de organización .....	11
1.3 Diferencia entre la administración y la organización.....	12

### CAPÍTULO II LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Concepto de la estructura organizacional.....	13
2.1.1 Tipos de la estructura organizacional.....	13
2.2 Concepto de jerarquía .....	15
2.2.1 Niveles jerárquicos .....	15
2.3 Concepto de organigrama .....	15
2.3.1 Tipos de organigramas.....	16
2.3.1.1 figura 1. Organigrama estructural vertical.....	17
2.3.1.2 figura 2. Organigrama estructural horizontal .....	18
2.3.1.3 figura 3. Organigrama estructural circular .....	19

2.4 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	20
2.4.1 Centralización y descentralización .....	21
2.4.1.1 Factores que determinan el grado de centralización y descentralización .	22
2.4.1.2 Delegación de la autoridad y responsabilidad .....	23
2.4.2 Líneas de mando.....	24
2.4.3 Líneas de comunicación.....	24
2.4.4 Unidad de mando .....	24
2.4.5 Tramo de control .....	25
2.4.6 División de trabajo .....	25
2.4.7 Departamentalización.....	25
2.4.7.1 Puestos .....	27
2.4.7.2 Funciones .....	27
2.4.7.3 Actividades .....	27
 CAPÍTULO III LA DIRECCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	
3.1 Concepto de dirección .....	29
3.2 Principios de dirección .....	30
3.3 Funciones de tareas directivas.....	31
3.4 Liderazgo .....	33
3.5 Comunicación y negociación.....	34
3.6 Toma de decisiones .....	39

## CAPITULO IV EVALUACIÓN DE LAS EMPRESAS DE GUITARRAS DE PARACHO, MICHOACÁN

4.1 Propósito de la investigación .....	41
4.1.1 Objetivo general.....	43
4.1.2 Objetivos específicos.....	43
4.1.3 Técnicas de investigación .....	43
4.1.4 Instrumentos de investigación .....	44
4.2 Determinación de la muestra.....	44
4.3 Modelo cuestionario de investigación .....	46
4.4 Interpretación de la información .....	50
CONCLUSIONES .....	66
PROPUESTA .....	69
BIBLIOGRAFIA.....	72

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad todas las empresas se plantean objetivos y metas los cuales esperan lograr a corto o largo plazo. Las actividades industriales tienen la finalidad de crear empleos así como utilidades y contribuir al mejoramiento económico del país y la sociedad y el ambiente que las rodea. De igual manera las no lucrativas tienen propósitos relativamente precisos, que tratan de alcanzar, tales como el cumplimiento de una misión determinada o la consecución de un efecto dado que por lo general tienen que lograrlo.

En estos casos es absolutamente esencial que la directiva y las partes interesadas conozcan los propósitos, para que a la dirección no le sea imposible la medición de la eficiencia y eficacia con que efectúan las actividades de la empresa, he aquí el problema de la mayoría de las pequeñas empresas industriales y en este caso de las empresas de guitarras que tienen la necesidad de estructurar las funciones y jerarquías para efecto de evaluar una correcta dirección, ya que es la forma más organizada para cumplir los objetivos establecidos en una entidad, y aún más en estos tiempos donde existe un alto grado de eficiencia directiva en las empresas de mayor éxito, las presiones por la competencia y la constante situación de los desequilibrios de la economía, ocasiona que las empresas estructuren las funciones y jerarquías para realizar una dirección con mayor eficacia a largo plazo.

Por consiguiente la necesidad de estructurar funciones y jerarquías puede estar provocando que las empresas de Guitarras de Paracho, Michoacán, sean poco eficientes, lo cual se podría solucionar estructurando las funciones y jerarquías para

una correcta dirección y así tener una medida muy eficiente de control, lo cual puede permitir un mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta la empresa.

Para dar respuesta a lo anterior, la investigación considera la recopilación de información de la bibliografía existente sobre este tema, así como la aplicación de una encuesta para diagnosticar en algunas empresas fabricantes de Guitarras de la región, como se llevan a cabo los aspectos directivos.

La investigación se desarrolla en cuatro capítulos, en el Capítulo I, se menciona lo que es la administración y organización y todo lo que en ellas se forman, en el Capítulo II mencionamos lo que es la estructura de una organización, en el Capítulo III de la dirección y por último en el Capítulo IV se integran los resultados de la información de los cuestionarios, los cuales se muestran en forma gráfica y al finalizar el presente trabajo se anexan conclusiones y sugerencias.

Resumiendo cada capítulo podemos decir que la esencia de la organización es agrupar las actividades necesarias, para el cumplimiento de objetivos; de esta manera se establecen la estructura de funciones ó jerarquías, asignando en cada agrupamiento a un responsable, delegando la autoridad indispensable para el cumplimiento de su responsabilidad contando con una coordinación horizontal y vertical dentro de la empresa.

El propósito de la estructura de una organización consiste en establecer un sistema formal de papeles-puestos, que las personas han de desempeñar para lograr el

mejor trabajo de conjunto y en esa forma cumplir los objetivos de la empresa, es decir, la estructura aclara qué debe hacer cada quien y quién es el responsable de cuáles resultados; para eliminar cualquier cosa que obstaculice el desempeño y que provenga de dudas o confusiones en la asignación de funciones además de proporcionar sistemas de comunicación entre niveles jerárquicos y toma de decisiones que reflejen y respalden los objetivos de la empresa.

En tanto la razón de organizar radica en lograr la efectividad de la cooperación entre humanos; la causa por la cual existen niveles jerárquicos de organización proviene de las limitaciones que impone el alcance administrativo, es decir, dichos niveles existen porque hay un límite al número de personas que cualquier administrador puede supervisar con eficacia, es por eso que decide cuántos subalternos pueden depender de un jefe.



# **CAPÍTULO I**

## **LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN**

Para presentar el material sobre organización, proporcionaremos primero cierta información general útil, respecto a esta importante y fundamental función administrativa. Siguiendo a esto, se ofrecerán los conceptos teóricos de la administración y su proceso así como las consideraciones de organización generalmente conocidas como organización formal, mencionando también la organización informal.

### **1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN**

“La administración se define en varias formas, dependiendo del punto de vista, convicciones y comprensión del que la define. Por ejemplo, algunos definen la administración como “la fuerza que dirige un negocio y que es responsable de su éxito o fracaso”. Otros afirman que “la administración es el desempeño para concebir y lograr los resultados deseados por medio de los esfuerzos de un grupo, que consisten en la utilización del talento humano y los recursos”. Todavía otros, declaran que la administración es sencillamente “lograr que se hagan las cosas mediante la gente”, en tanto que otros alegan que puede resumirse en “planeación y ejecución”. Una definición adicional es “la administración, es la satisfacción de las necesidades económicas y sociales, siendo productivo para el ser humano, para la economía y sociedad”. Algunos manifiestan, “la administración es un recurso que usan todos para alcanzar los objetivos”. Todas las definiciones tienen su mérito;

señalan importantes aspectos de la administración. Sin embargo, para los propósitos de este libro, se usa la definición que sigue: La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñando para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.” (TERRY, 1984:20)

La administración es el proceso a través del cual se efectúan funciones y actividades con la finalidad de alcanzar objetivos utilizando recursos y actividades de la organización. (CHIAVENATO, 1988:80)

### **1.1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO**

Es una serie de etapas establecidas que se utilizan en la administración, para realizar las diferentes actividades necesarias en toda la organización, para el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y materiales, la obtención de los resultados favorables y el alcance de objetivos. Este proceso incluye las etapas:

- a) Planeación.- Es la etapa del proceso administrativo en la cual se efectúa funciones de actividades con la finalidad de definir los objetivos, definir las tareas necesarias para lograrlos y definir la forma y el momento que deberán realizarse, es decir la planeación nos lleva del sitio donde estamos hacia donde queremos llegar.
- b) Organización.- La organización como etapa del proceso administrativo es la que nos lleva a asignar y distribuir actividades y tareas de acuerdo con los niveles jerárquicos de la autoridad dentro de una

entidad para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que a la propia entidad corresponden.

Un resultado de este proceso será una estructura organizacional, la cual representa los procedimientos formales a través de los cuales se administra la compañía.

c) Dirección.- Es la parte del proceso administrativo en la cual se orientan y guían las actividades del recurso humano utilizando la comunicación, la motivación y el liderazgo.

d) Control.- El control es la parte del proceso administrativo que es el conjunto de actividades a través de las cuales se reúne información, para poder comprobar o vigilar lo que se está haciendo, para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado, comparando los resultados reales con lo planeado y se efectúan acciones correctivas. (TERRY, 1984:97 – 98)

### **1.1.2 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN**

La administración trabaja sobre una base de principios, dictados por H. Fayol quién los resumió en catorce que concentran todas las funciones que debería llevar a cabo un directivo para ejecutar adecuadamente su función.

1. División de trabajo.- Consiste en la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.

2. Autoridad y responsabilidad.- Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. Disciplina.- Es esencialmente la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos entre la empresa y sus agentes.
4. Unidad de Mando.- Para una acción cualquiera, una persona debe de recibir órdenes de un solo jefe.
5. Unidad de dirección.- Un solo jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.- Los intereses generales deben sobreponerse a los intereses individuales.
7. Remuneración del personal.- Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en los términos de retribución.
8. Centralización.- Se refiere a la concentración física de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
9. Jerarquía.- Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo.
10. Orden.- Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

11. Equidad.- Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.

12. Estabilidad del personal.- Cuanto más tiempo una persona permanezca en su cargo, mejor. La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización.

13. Iniciativa.- La capacidad de concebir un plan y de asegurar su éxito.

14. La unión del personal.- La armonía y la unión de las personas contribuyen grandes fuerzas para la organización.

Se puede decir que un principio es una declaración o verdad fundamental que proporciona una guía para la acción. El enunciado fundamental expresa qué resultados esperan cuando se aplica el principio.

El descubrimiento de los principios es producto de cualquier ciencia bien desarrollada. Los principios han sido formulados a partir de años de experiencia y pruebas, en las organizaciones públicas y privadas, grandes o pequeñas. Estos principios son básicos de administración que están razonablemente bien establecidos, aceptados y usados. Conforme se van obteniendo cada vez más conocimientos confiables respecto a ella, surgen nuevos principios, se modifican otros principios administrativos y algunos serán descartados por no ser realmente representativos de la práctica administrativa actual.

## **1.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**

Conjunto de personas que interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. Es reunir recursos básicos en tu forma ordenada y acomodada a los individuos en una estructura aceptable para que puedan desempeñar las actividades necesarias estableciendo mecanismos que coordinen dichas actividades. (TERRY, 1984:304)

### **1.2.1 TIPOS DE ORGANIZACIÓN**

Existen dos tipos de organización:

Organización formal.- Es creada expresamente para lograr objetivos debidamente definidos, cuenta con un conjunto de normas y procedimientos que define las tareas de los integrantes conforme a un patrón aprobado en forma oficial.

En este tipo de organización se debe de estructurar las funciones y jerarquías en el cual se encuentran niveles de autoridad elaborando un organigrama. En la organización formal existen cuatro componentes básicos:

1. El trabajo es divisionalizado.
2. Las personas que son asignadas y ejecutan el trabajo divisionalizado.
3. Ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.
4. La delegación de autoridad y responsabilidad.

Organización informal.- La organización informal surge dentro de una organización formal, la cual es un concepto completamente distinto ya que se puede decir que es

una red de relaciones personales y sociales que no son planeadas explícitamente ni establecidas en dicha organización formal. Dondequiera que la gente trabaje en equipo, se originan grupos informales, por intereses comunes sociales que tienden a buscar uno al otro. El grupo informal tiene comunicaciones de estilo propio que es totalmente aparte de la comunicación formal prescrita por la organización formal. (CHIAVENATO, 1988:83)

### **1.3 DIFERENCIA ENTRE LA ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

Aunque la palabra administración es sinónimo de organización, se pueden diferenciar estos dos conceptos. Se puede decir que la administración es un todo del cual la organización es una de las partes, la administración es un conjunto de procesos completamente relacionados y unificados que abarca aspectos que la organización por sí sola no abarcaría, tales como los de planeación, dirección y control. La organización abarca el establecimiento de la estructura en el cual se definen funciones y jerarquías asignando autoridad y responsabilidad en los diferentes niveles de organización (Ibid.)

Es útil recordar que la administración es una actividad que se efectúa, organizando los recursos humanos, tecnológicos, materiales y económicos necesarios para el logro de los objetivos útiles y efectivos en una entidad, sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar dé como resultado una estructura de la organización que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene en unidades las diversas funciones.

## **CAPÍTULO II**

### **LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Como hemos explicado en el capítulo anterior, que una organización formal se debe estar estructurado de la forma más adecuada, por ello en este capítulo definiremos a la estructura organizacional así como sus componentes de la manera a que están diseñados e interrelacionados.

#### **2.1 CONCEPTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional es la forma en que se ordena o distribuyen el recurso humano en una organización, considerando la división del trabajo que a las personas se les asignan diferentes funciones para cada una de las áreas, así mismo como las jerarquías en donde tienen reglas y normas que especifican en cada grado cómo deben actuar en esas posiciones. La estructura de una organización no puede ser estática, va cambiando conforme lo van definiendo las necesidades y el medio ambiente. También es para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos ejerciendo el poder y asumiendo responsabilidad para una mejor toma de decisiones. (TERRY, 1984: 377)

##### **2.1.1 TIPOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

1. Estructura lineal o simple.- Es la estructura más sencilla que existe en una organización, la autoridad y toma de decisiones centrada en una sola persona existe baja complejidad y formalización que consta de dos niveles jerárquicos exclusivamente, es aplicable a micro empresas y puede en un momento determinado contar con asesores externos.



2. Estructura funcional.- Consta de dos o más niveles jerárquicos y es la representación lógica de las funciones que realizan las empresas, su principal ventaja es la especialización del personal y es aplicable en organizaciones en crecimiento como puede ser en empresas pequeñas, en expansión a grandes organizaciones.
3. Estructura divisional.- Es una estructura que establecen pequeñas unidades de negocios atendiendo a las diferentes líneas de productos con los que cuenta la empresa, esta puede ser aplicable a pequeñas empresas en la etapa de transición hacia empresa mediana además de las medianas.
4. Estructura matricial.- Es una estructura utilizada generalmente por las empresas constructoras en las que se combina la estructura funcional y la estructura por producto o por proceso, en ellas se establecen dos especialistas en cada uno de los proyectos o líneas de producto.
5. Estructura sectorial.- Esta estructura reduce el tramo de control de la estructura divisional creando un nivel intermedio entre los jefes divisionales y la dirección general al que se le denomina jefe sectorial.
6. Estructura corporativa.- Es una estructura aplicable a grandes empresas transnacionales en donde se establecen jefes corporativos para cada grupo de jefes sectoriales.
7. Estructura conglomerado.- Es una estructura que está diseñada para un grupo de empresas con comunidad de recursos en las que se establecen departamentos de apoyo así como las estructura de cada una de las empresas. (ROBBINS, 1992: 184 - 191)

## **2.2 CONCEPTO DE JERARQUÍA**

La jerarquía es la serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de superiores a las que les son dirigidas. (LARIS, 1993:88)

### **2.2.1 NIVELES JERÁRQUICOS**

1. Alta dirección.- La alta dirección es la encargada del manejo de toda organización, define los objetivos de la organización, la misión, la visión, las políticas, la filosofía, el código de ética de la compañía.
2. Gerencia media.- Básicamente se encarga de revisar a los agentes operarios, proveen los recursos aplicados en la operación, fijan objetivos departamentales.
3. Gerencia de operación.- La gerencia de operación está directamente en la producción de bienes y servicios.

## **2.3 CONCEPTO DE ORGANIGRAMA**

A los organigramas se le pueden denominar de varias formas como puede ser: carta de organización, cuadros jerárquicos, cartograma, organogramas, pero en nuestro país se les designan principalmente con el nombre de “organigramas”, que son herramientas útiles para organizar y ayudan a visualizar la organización formal ya que es una forma gráfica que muestra las funciones principales, la relación básica entre ellas, los canales de autoridad formal a quién tiene autoridad sobre quién.

Un organigrama debe contener básicamente los siguientes datos:

- Títulos o descripción concentrada de las actividades (nombre del organismo y la función que se define).
- Nombre de quién elaboró el organigrama.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Autorización del organigrama (de la alta dirección y del responsable de la función).
- Explicar la simbología utilizada (líneas de coordinación, asesoría, etc.)  
(REYES, 1985: 226)

### **2.3.1 TIPOS DE ORGANIGRAMAS**

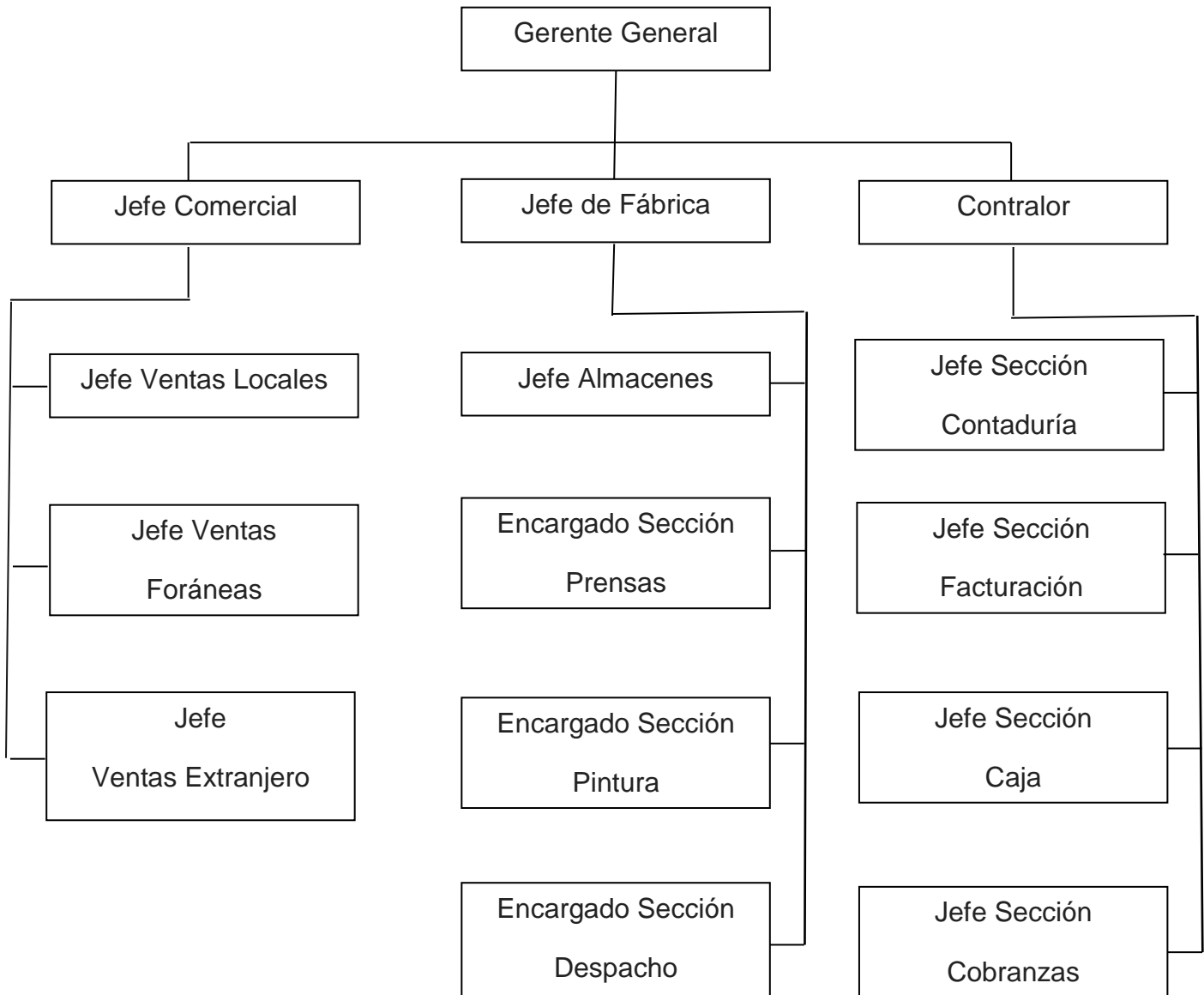
Los organigramas pueden ser verticales, horizontales y circulares.

Organigramas verticales.- Presentan a las unidades de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior. Cada puesto subordinado a otro se refleja por cuadros en un nivel inferior, ligadas a aquél por las líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad y éstas son las más usadas y fácilmente comprendidas ya que indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

Organigramas horizontales.- Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, sólo que las unidades ramificadas de izquierda a derecha colocando al titular al extremo izquierdo y estas indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Organigramas circulares.- Es donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia. (Ibid.)

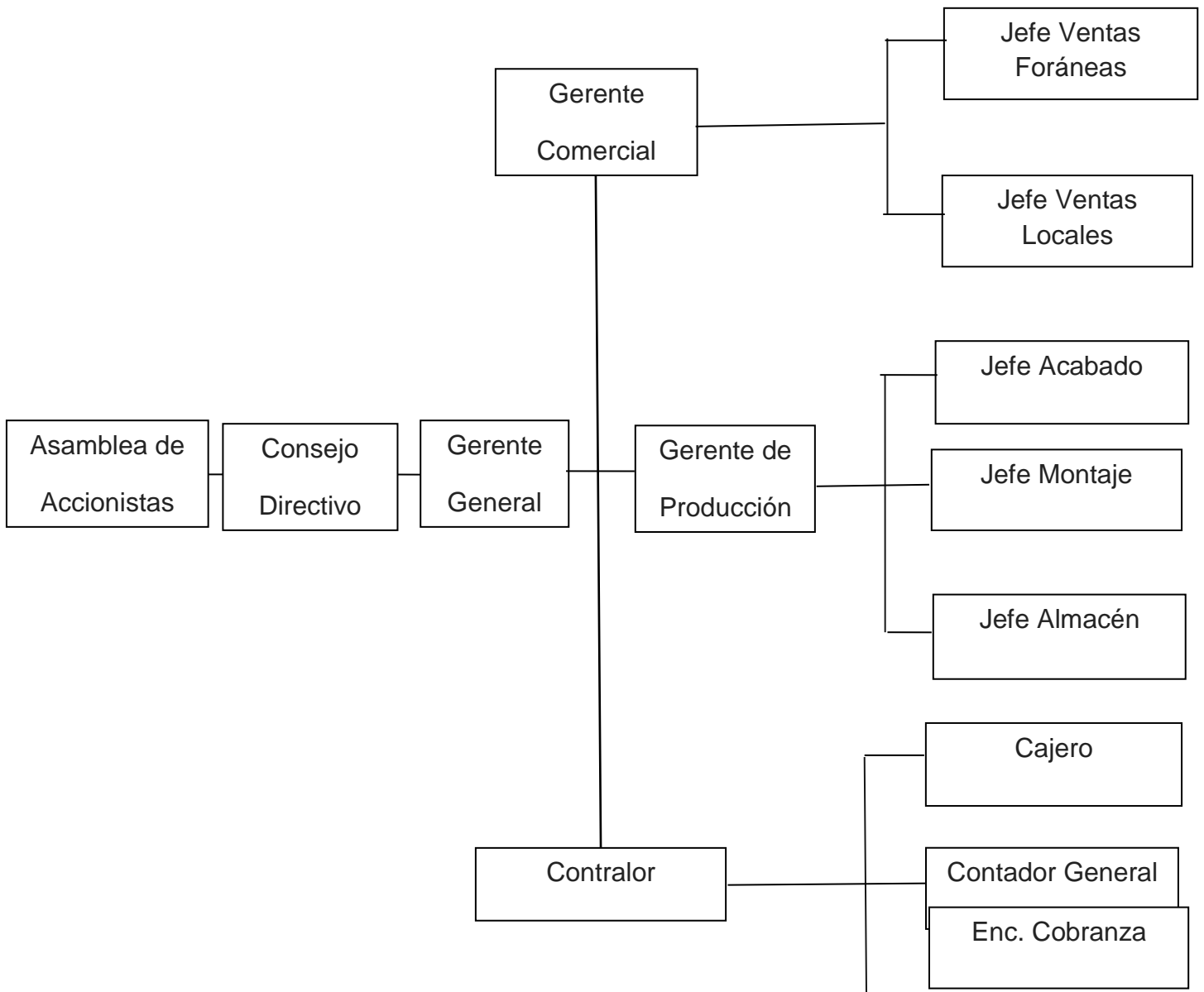
## DISPOSICIÓN DEL ORGANIGRAMA VERTICAL PARA EVITAR LA TRIANGULACIÓN



2.3.1.1 FIGURA 1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

(Fuente: REYES, 1985)

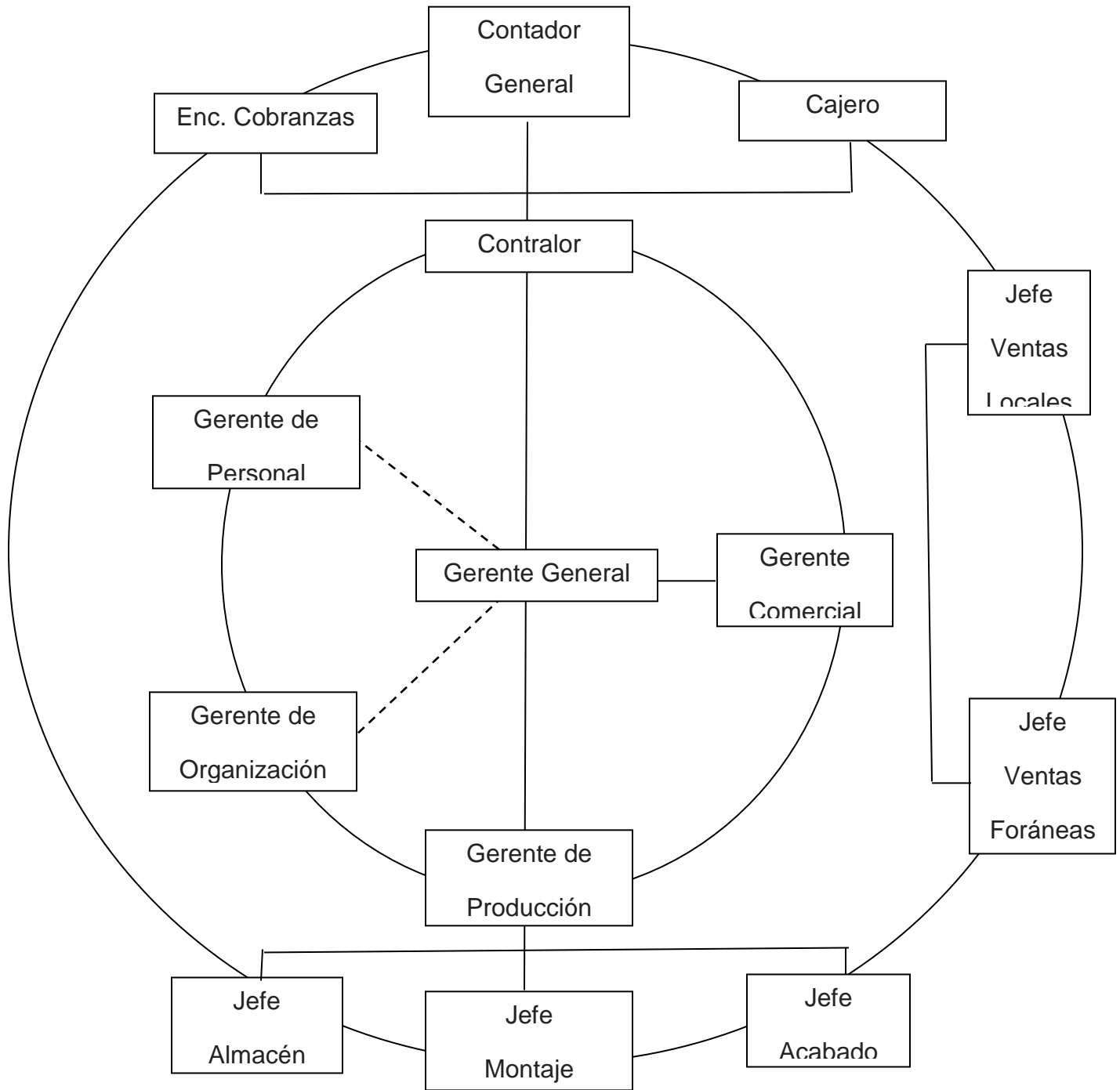
## CARTA HORIZONTAL DE ORGANIZACIÓN



2.3.1.2 FIGURA 2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

(Fuente: REYES, 1985)

## CARTA CIRCULAR DE ORGANIZACIÓN



2.3.1.3 FIGURA 3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

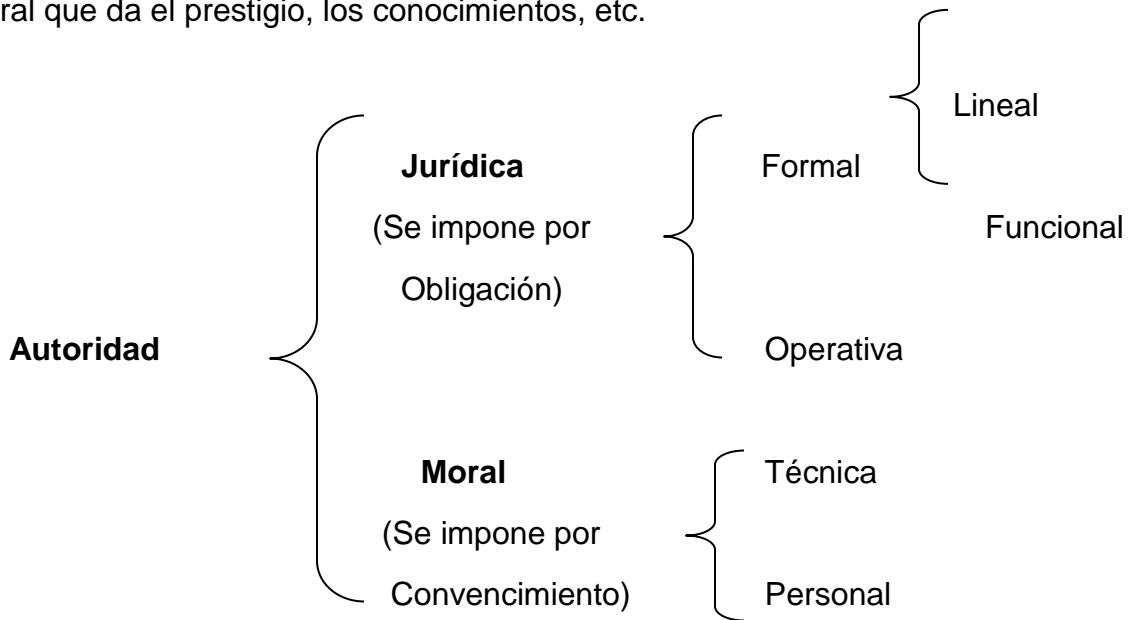
(Fuente: REYES, 1985)

## 2.4 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Autoridad.- Es el poder legítimo que tiene una persona dentro de una organización para dar órdenes y que éstas sean obedecidas.

### Tipos de autoridad:

Se distingue en cuatro tipos diversos: los dos primeros de índole jurídica, forman la autoridad propiamente dicha; los dos últimos forman más bien la autoridad moral que da el prestigio, los conocimientos, etc.



1. Autoridad formal.- De superiores a subordinados.

Autoridad lineal.- Todos tienen un solo jefe, la relación de autoridad superior-subordinado por la cual un superior toma las decisiones y las comunica a un subordinado.

Autoridad staff.- Significa autoridad utilizada para apoyar la autoridad de línea.

2. Autoridad operativa.- La autoridad necesaria para efectuar acciones, se basa en el conocimiento.
3. Autoridad técnica.- Es la que se basa en el dominio, el aspecto en el cual está ejerciendo la autoridad.
4. Autoridad personal.- Se refiere a que posee autoridad personal sobre los demás. (REYES, 1985: 317)

Responsabilidad.- Es la obligación que una persona adquiere al momento de aceptar una tarea y proporcionar resultados de la misma. (Ibid)

### **2.4.1 CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN**

“Uno de los factores que caracteriza la estructura de una organización es la cantidad de centralización, que está en función de cuánta autoridad para la toma de decisiones se ha delegado hacia los niveles bajos de gerencia. La centralización-descentralización es un concepto relativo, no absoluto. Lo que queremos decir con esto es que una organización nunca está completamente centralizada o descentralizada. Pocas organizaciones podrían funcionar con eficacia si todas las decisiones fueran tomadas sólo por un selecto grupo de altos gerentes; ni tampoco podrían hacerlo si todas las decisiones fuesen delegadas hasta los niveles más bajos de la organización.” (ROBBINS, 1986:342)

Centralización.- Concentración física de la autoridad en el nivel más alto de la organización.



Descentralización.- Es la distribución de la autoridad en los niveles jerárquicos que tenga una organización.

### **2.4.1.1 FACTORES QUE DETERMINAN EL GRADO DE CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN**

Para determinar el grado de centralización y descentralización de una organización, existen los siguientes factores:

- **Tamaño.-** Se refiere al número de personas que trabajan en una organización, mientras más grande sea el tamaño, mayor es el grado de descentralización y la centralización es menor.

Si el tamaño es menor, mayor es el grado de centralización y menor descentralización.

- **Tecnología.-** Maquinaria y conocimientos. A mayor tecnología existe mayor descentralización y la centralización es menor, si la tecnología es menor la centralización es mayor y menor descentralización.

- **Competencia.-** Son empresas que ofrecen un producto similar al otro. Cuando hay mayor competencia, mayor es el grado de descentralización y si la competencia es menor, el grado de centralización es mayor.

- **Complejidad.-** Algunas formas que toma la complejidad son:

- a) Diferenciación vertical.- El crecimiento de la organización es con relación a niveles jerárquicos, es decir la organización crece hacia abajo.
- b) Diferenciación horizontal.- La división de tareas es cada vez más específica y por lo tanto la empresa crece cuando crea puestos en un mismo nivel jerárquico.
- c) Dispersión espacial.- Se refiere a la separación física que existe entre un puesto y otro puesto, o bien, mediante la expansión geográfica de la empresa. Mientras más dispersos sean los puestos la autoridad se complica. (HALL, 1983: 112-119)

#### **2.4.1.2 DELEGACIÓN DE LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

La delegación es la asignación de facultades con cierto grado de autoridad para que puedan tomar decisiones.

Para delegar tenemos que considerar los siguientes puntos:

- Capacidad de la persona.
- Naturaleza de las actividades.
- Disposición por parte de la persona a la que se va a delegar.
- Los resultados que se esperan en la delegación.
- La supervisión hacia las funciones delegadas.
- Confianza.

## **2.4.2 LÍNEAS DE MANDO**

La denominación “lineal” se debe al hecho de que, entre el superior y los subordinados existen líneas directas para dar órdenes o instrucciones. (ALBERS, 1974: 473)

## **2.4.3 LÍNEAS DE COMUNICACIÓN**

Las comunicaciones son efectuadas únicamente a través de líneas existentes en el organigrama, es la vía o el camino que la comunicación parte de la autoridad superior o las que le son dirigidas, este camino esta impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión segura y por la unidad de mando. (REYES, 1985: 313).

## **2.4.4 UNIDAD DE MANDO**

Para cualquier ejecución de un acto, un subordinado debe de recibir órdenes de un solo jefe para mejor realización de sus trabajos, porque recibiendo órdenes de dos jefes no se sabe a quien obedecerle y así puede crear conflictos. Un jefe puede tener varios subordinados pero un subordinado solo puede tener un jefe. (CHIAVENATO, 1988: 84)

## **2.4.5 TRAMO DE CONTROL**

Es el número de personas que un supervisor tiene a su cargo. Un número pequeño facilita la comunicación, pero los tramos amplios son desafiantes

para un jefe. El tramo adecuado es básicamente dependiendo la habilidad de un jefe. (TERRY, 1987: 391)

#### **2.4.6 DIVISIÓN DE TRABAJO**

La división de trabajo es la especialización de trabajo que significa que en vez de que los individuos realicen todo el trabajo, a éste se divide en varios pasos con la asignación de la responsabilidad de completar los diversos pasos en individuos específicos. La división del trabajo hace un uso eficiente de la variedad de habilidades que tienen los trabajadores. La división de trabajo tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo. La división de trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo. Cuanto más se divide el trabajo asignando actividades a cada empleado más limitado y concreto, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza. (CHIAVENATO, 1988: 87).

#### **2.4.7 DEPARTAMENTALIZACIÓN**

Es la agrupación de tareas con características homogéneas y que se llevan a cabo de acuerdo con recursos y situaciones. Es una división de trabajo en términos de diferenciación entre los diversos y diferentes tipos de tareas por los órganos. La departamentalización puede ocurrir a cualquier nivel jerárquico de la organización, con el fin de obtener mejores resultados en conjunto que el que se podría tener si se dispersaran todas las actividades y tareas posibles de una organización indistintamente entre sus órganos. La departamentalización es una

característica típica de las grandes organizaciones, está directamente relacionada con el tamaño de la organización y con la complejidad de las operaciones.

Tipos de departamentalización:

- Departamentalización por función.- Es el agrupamiento de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la empresa.
- Departamentalización por producto o servicio.- Este tipo de departamentalización abarca la diferenciación y agrupamiento de actividades de acuerdo con el resultado de la organización, esto es, de acuerdo con el producto o servicio realidad.
- Departamentalización por proceso.- Es cuando los procesos son muy largos y se agrupan por serie de actividades.
- Departamentalización por cliente.- Es cuando agrupamos los servicios que ofrecemos a los clientes. Agrupamiento de actividades que refleja un interés fundamental por el consumidor del producto o servicio ejecutado en la organización.
- Departamentalización por área geográfica.- Se requiere diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización donde el trabajo será desempeñado o en un área del mercado a ser servida por la empresa. (TERRY, 1984:385 – 389)´.

### **2.4.7.1 PUESTOS**

La palabra “puesto” la empleamos para identificar una cierta y determinada posición de trabajo dentro de la estructura orgánica de la empresa. Un puesto operativo se integra con un conjunto de actividades, responsabilidades y con decisiones de trabajo, ligadas en tal forma, que constituyen una unidad específica dentro de la empresa. El puesto de carácter ejecutivo tiene una estructura semejante, pero en ella se hace especialísima mención de las funciones, facultades y relaciones que identifican al propio puesto como una posición de mando. (GUZMÁN, 1973:85)

### **2.4.7.2 FUNCIONES**

Dentro de la organización las funciones son el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, o sea la reunión lógica y armoniosa de actividades afines, cada función debe realizarse en una sola sección, departamento o unidad de empresa. (Ibid)

### **2.4.7.3 ACTIVIDADES**

“las actividades son simplemente las cosas que las personas hacen. Caminan, hablan, se sientan, comen, escriben, duermen, mecanografían, juegan, etc. En diferentes salones de clases es posible observar diferencias en el patrón de actividades entre el maestro y el grupo. Es posible medir estas diferencias en actividades y tomarlas como indicaciones del desempeño. Por ejemplo, se puede resumir la participación de los estudiantes en las discusiones de clase como algo deseable y, por ello, algo que puede ser medido y recompensado. En los negocios y

en otras organizaciones, con frecuencia la productividad es la medida de las actividades que tiene una importancia crucial.” (HAMPTON, 1988: 88)

Son un conjunto de acciones o tareas necesarias para la ejecución del trabajo.

La estructura de una organización es de gran importancia ya que nos muestra la forma en que sus componentes, departamentos, divisiones, funciones y jerarquías o cualquier otra subunidad están diseñados e interrelacionados, para una óptima ejecución de las actividades que se llevan a cabo en la organización.

## **CAPÍTULO III**

### **LA DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

Una vez constituida y estructurada la organización, se trata de hacerla funcionar: tal es la misión de la Dirección, por ello en este Capítulo hablaremos sobre la ejecución de lo planeado y lo organizado.

#### **3.1 CONCEPTO DE DIRECCIÓN**

La dirección es la etapa del proceso administrativo en la cual se requiere trabajar directamente con la gente que labora en la organización debido a que el gerente tiene que hacer que los empleados contribuyan al logro de objetivos. Esta etapa es llamada también ejecución y ordenadora de instrucciones.

Supone dictar las órdenes en la planeación, dentro de la estructura determinada en la organización y con los elementos obtenidos al integrar.

Dentro de una empresa la dirección se requiere, una estructura jerarquizada de mando que permita situar puntos neurálgicos de autoridad y comunicación los cuales al establecerse van formando zonas o niveles de una manera natural. (LARIS, 1993: 133)



## **3.2 PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN**

### **El principio de la coordinación de intereses.**

Este principio radica en lograr que todos persigan el interés común, a base de ver que de esa manera obtienen mejor sus fines particulares. Para poder lograr el fin común se debe coordinar o motivar los intereses que tiene cada persona o del grupo para que no disminuyan los intereses de los subordinados sino un mejor logro, el fin común.

### **El principio de la personalidad de mando.**

La autoridad de una organización debe ejercerse, la autoridad al igual como manda o impone su voluntad, igualmente tiene que recibir órdenes o imposiciones de otros, y que tenga interés de los que está imponiendo para que dicha orden sea mejor obedecida.

### **Principio de la vía jerárquica.**

El mando se ejerce respetando los niveles establecidos sin brincárselo. Cuando se salta a algún nivel se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedio, desconcierto en los subordinados, y sobre todo, se da lugar a la duplicidad de mando.

Cuando en ocasiones especiales y extraordinarias requiera que un jefe superior de órdenes directamente sin pensarlas a través de los jefes intermedios, debe explicar la razón de haber tomado esta medida excepcional y comunicarla

inmediatamente a los jefes intermedios para que la tomen en cuenta y se evite la duplicidad de mando.

#### **Principio de resolución de conflictos.**

Resolver los conflictos en el momento que se presente, es decir, lo más pronto posible y no esperar que los jefes intermedios lo solucionen, sino el superior por la autoridad que tiene.

#### **Principio de aprovechamiento del conflicto.**

El conflicto debe ser aprovechado para tener una experiencia de cómo resolver los conflictos que se presentan. El conflicto puede ser constructivo, porque tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que vean ventajosas a ambas partes. (REYES, 1985: 308)

### **3.3 FUNCIONES DE TAREAS DIRECTIVAS**

Se enlistan las funciones de las tareas directivas.

- a) La dirección mediante señalamiento de objetivos.
- b) Selección de las más importantes y urgentes para atender tomando las decisiones.
- c) Decisiones. Muchos toman decisiones, mas pocas la ejecutan.
- d) Toda decisión implica riesgo, por eso, dentro del proceso de decisiones deben elegir el camino más conveniente o instalar un medio sencillo de control.

- e) Anticipaciones al hecho. Las decisiones no se responderán a un objetivo inmediato, cada vez se requiere en mayor anticipación.
- f) Creación e integración de un equipo. Los integrantes son equiparables a líderes capaces a medir su propia acción y de conseguir resultados a fines a los objetivos comunes.
- g) Concesión, con los recursos humanos de medios financieros y materiales para convertirlos en planes de acción.
- h) La comunicación, que es el pasar de una idea a otra, sirve para transmitir los propósitos rectores en forma clara y rápida de órdenes.
- i) La idea de que un director fuese especialista en alguna de las funciones, ha quedado suplida con la de lograr responsabilidad en cada uno de los colaboradores.
- j) Considerar: Circunstancias externas, mercados extranjeros, condiciones futuras, proyectos de la competencia, influencia de personas que puedan afectar su política. Además define lo que se debe hacer en los próximos cinco, diez y hasta veinte años.
- k) Delegación de autoridad. Para que los ejecutivos funcionales sepan tomar la máxima responsabilidad en sus iniciativas, decisiones y acciones en el logro de los objetivos que se les haya fijado con las políticas marcada previamente. (LARIS, 1993: 143)

### **3.4 LIDERAZGO**

Liderazgo es el proceso mediante el cual una persona ejerce influencia en otras personas, para que se esfuercen por voluntad propia y con entusiasmo en cumplir con las metas del grupo. Lo principal consiste en motivar a las personas, no sólo para que desarrollen una disposición por el trabajo, sino una disposición a hacerlo con celo y confianza. El celo es ardor, honestidad e intensidad en la ejecución de trabajo; la confianza refleja experiencia y habilidad técnica.

El líder implica guiar, conducir, dirigir, y proceder, actúan ayudando a sus respectivos grupos a alcanzar sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus aptitudes. (KOONTS Y O'DONELL, 1998: 452)

#### **Algunas de las corrientes del liderazgo.**

##### Liderazgo de rasgos.

1. Altura, peso, apariencia.
2. Inteligencia, aptitudes habilidades y conocimientos.
3. Personalidad.
  - Rasgos sociales.
  - Rasgos personales.

##### Liderazgo de rasgos actual o características personales.

1. Inteligencia.- Ayuda a los líderes a entender situaciones complejas y a resolver problemas.

2. Conocimientos y experiencia.- Ayuda a los líderes a tomar buenas decisiones y encontrar caminos que incrementan la efectividad y eficacia.
3. Influencia.- Ayuda a los líderes a lograr la motivación de sus subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales.
4. Confianza en sí mismo.- Contribuye a la efectividad e influencia del líder y a su perseverancia cuando enfrentan obstáculos o dificultades.
5. Altos niveles de energía.- Ayuda a los líderes a enfrentar las demandas de su cargo.
6. Tolerancia al estrés.- Ayuda a los líderes a enfrentar la incertidumbre y la toma difícil de decisiones.
7. Integridad y honestidad.- Ayuda a los líderes a actuar de manera ética y ganar la confianza y la consideración de sus subordinados.
8. Madurez.- Ayuda a los gerentes a tener confianza en sí mismos, a controlar sus emociones y admitir cuando han cometido un error. (Ibid)
- 9.

### **3.5 COMUNICACIÓN Y NEGOCIACIÓN**

- a) Concepto de comunicación

Comunicación es un proceso por el cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros. La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando esa

información tenga el mismo sentido e interpretación tanto para el emisor como para el receptor.

La comunicación es el medio que une a las personas de una organización en su desempeño por lograr un propósito común. El propósito de las comunicaciones en una empresa consiste en realizar cambios, influyendo sobre las acciones en pro del bienestar de la misma. (REYES, 1985: 311)

b) Especies de comunicación.

1. Comunicación formal e informal. La primera es la que lleva un contenido querido u ordenado por la empresa a través de los canales señalados por esta. Ejemplo: es comunicación formal la de un reporte de trabajo, la de las órdenes, la de una queja presentada dentro de un sistema.

La informal, por el contrario no se refiere a las cosas que la empresa desea se comuniquen los canales fijados. Ejemplo: los comentarios, chismes, etc.

2. La comunicación por razón del receptor puede ser individual o genérica. La comunicación es individual cuando va dirigida a una persona concreta, o es general cuando va dirigida a una persona concreta, o es general cuando es dirigida a un grupo, sin precisar nombre de personas.
3. Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta, puede ser imperativa, exhortativa o informativa. La imperativa exige una respuesta precisa: una acción, una omisión, un cambio de actividad. La exhortativa espera una acción, sin imponerla obligatoriamente. La informativa

simplemente comunica algo, sin señalar en concreto nada que se espere, la menos en plazo inmediato.

4. Por razón de su forma. Puede ser oral, escrita o gráfica. La primera puede ser personal y/o telefónica, etc.
5. Por su sentido. Puede ser vertical u horizontal, según se realice dentro de su línea de mando, o entre varias líneas. La comunicación vertical aún se divide en descendente y ascendente.

- La comunicación vertical descendente está formada por:

- Políticas.
- Reglas.
- Instrucciones.
- Órdenes.
- Informaciones.

Más a detalle podemos mencionar que éstas categorías pueden ser manuales de organización, las gráficas, los avisos en tableros, los folletos, las cartas de gerencia, los periódicos o revistas internas, las películas, las visas fijas, etc.

- La comunicación vertical ascendente puede comprender como:

- Reportes.
- Informes.

- Sugestiones.
  - Quejas.
  - Entrevistas (de ingreso, de ajustes, de salida).
  - Encuestas de actitud, etc.
- La comunicación horizontal comprende:
- Juntas.
  - Comités.
  - Consejos.
  - Mesas redondas.
  - Asambleas, etc.

c) Medio ambiente interno y externo de comunicación.

Las comunicaciones resultan esenciales para el funcionamiento interno de las empresas debido a que permiten la integración de las funciones administrativas. En lo principal, las comunicaciones son necesarias para:

- Establecer y divulgar las metas de las empresas.
- Desarrollar los planes para su cumplimiento.
- Organizar los recursos humanos y de otros tipos en forma más eficaz y eficiente.



- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Controlar el desempeño.

La comunicación no sólo facilita las funciones administrativas sino que también vinculan la empresa con su medio ambiente externo. Es por medio de intercambio de información que los administradores se enteran de las necesidades de los clientes, de la disponibilidad de los proveedores, de las demandas de los accionistas, de los reglamentos gubernamentales, y de las preocupaciones de la comunidad. (Ibid.)

### **Negociación.**

La negociación se logra cuando ambas partes tienen más o menos el mismo poder.

- Negociación distributiva.- Las dos partes creen tener ventaja sobre la otra parte y que solamente necesitan ceder en cosas sin importancia. No importa si la relación futura se daña o se destruye.
- Negociación integrativa.- Las dos partes consideran que pueden obtener ventaja si logran una solución creativa. La relación futura es importante por lo que se sustenta en compartir información, se establece la confianza y el deseo de que las dos partes alcancen sus objetivos.

### **Estrategias de negociación integrativa.**

1. Hacer énfasis en los objetivos superordinarios.
2. Enfocarse en el problema no en la gente.

3. Centrarse en los intereses no en las demandas.
4. Crear nuevas operaciones para ganar conjuntamente. (Ibid.)

### **3.6 TOMA DE DECISIONES**

Proceso de selección de alternativas de solución a problemas o de prevención de problemas. Proceso de detectar y evaluar oportunidades y de adecuar a la organización para aprovechar oportunidades. Esto se da en todas las etapas del proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control.

#### **Pasos para la toma de decisiones.**

1. Definitivamente debe de estar bien definido el problema, las circunstancias y situaciones.
2. Obtener la información completa para poder decidir.
3. Plantear alternativas y opciones. Si decidir es escoger entre diversas alternativas, necesitamos conocerlas todas ellas, compararlas y saber sus ventajas y desventajas.
4. Debe irse eliminando las diversas alternativas, de acuerdo con su valor practico decreciente.
5. Tomar decisiones complementarias, respondiendo: ¿Quién la lleva a cabo, cuándo, con qué medios? Etc.
6. Sistema, verificación y resultado. Por lo menos, para ver sus efectos y corregir o mejorar lo no previsto. (REYES, 1985: 322)

Como se muestra en este capítulo que dentro de la dirección se impulsa, coordina y vigila las acciones de cada miembro de la organización, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice el modo más eficiente los planes señalados.

Concluyendo el marco teórico de este seminario de investigación se puede decir que la administración es lograr que se hagan las cosas mediante la gente, es por ello, que la organización es una parte de la administración ya que organización es la estructuración técnica de las relaciones que existen entre las funciones, niveles y actividades de los recursos materiales y humanos de una organización, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos, dirigido a que todos los miembros del grupo se propongan a lograr dichos objetivos y vigilando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

## **CAPÍTULO IV**

### **EVALUACIÓN DE LOS FABRICANTES DE GUITARRAS DE PARACHO MICHOACÁN**

Al realizar la investigación de campo es importante desarrollar el marco teórico ya que al tener los conocimientos teóricos podemos darnos cuenta qué es lo que queremos investigar. Al tener planteado ya un problema de estudio y observar su factibilidad es preciso sustentar teóricamente el estudio donde se analizan y exponen aquellos enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes que se consideren adecuados para la realización de nuestra investigación.

Con la investigación de campo se pretende llevar a conceptos reales y de la vida diaria todo lo que encierra el marco teórico; y basándonos en él podremos ser conscientes de qué es lo que pretendo conocer con la investigación. Es decir el marco teórico nos sirve para orientarnos sobre cómo habrá de llevarse a cabo la investigación además el marco teórico nos conduce al establecimiento de hipótesis que se pretenden probar en la realidad y nos da bases para interpretar los resultados de la investigación que es lo que se realizará en este capítulo.

#### **4.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

En nuestra investigación realizada se considera necesario analizar si las empresas de Guitarras de Paracho tienen estructuradas sus funciones y jerarquías con la finalidad de poder dirigir efectivamente de todo lo planeado.

Se considera que es conveniente y por lo cual son motivos de nuestra investigación:

- Investigar si las empresas tienen estructurada su organización
- Observar qué tipo de estructura organizacional tiene.
- Evaluar las jerarquías de autoridad y responsabilidad en cada nivel.
- Evaluar cómo se ejerce la autoridad.
- Analizar si la autoridad está centralizada o descentralizada.
- Analizar si se delega la autoridad y responsabilidad.
- Observar si existe la especialización de trabajo.
- Analizar si se aplica el principio de unidad de mando.
- Evaluar qué tipo de departamentos se encuentran.
- Analizar si los puestos están definidos.
- Evaluar si las funciones están bien definidas y estructuradas.
- Evaluar si se aplican los principios de dirección.
- Observar si existen canales de comunicación.
- Analizar el liderazgo en la organización.
- Evaluar la negociación que se lleva.
- Analizar cómo y cuándo se toman las decisiones.

- Proponer a la organización la importancia de tener bien estructuradas las funciones y jerarquías para una correcta ejecución de las actividades dentro de la empresa.

#### **4.1.1 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo de la investigación es evaluar la correcta dirección de una organización, basándose en el marco teórico, el cual nos orienta o determina de como se llevara a cabo la investigación, también nos conduce establecer la hipótesis que se puede comprobar en la realidad, el cual nos sirve como base de interpretación de los resultados de la investigación que se realiza como objetivo principal de este capítulo.

#### **4.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Los objetivos específicos de este capítulo, es tener el propósito de la investigación, utilizando las técnicas y/o instrumentos de dicha investigación, determinado la muestra, en la que se llevara a cabo la investigación, obteniendo toda la información necesaria para analizar e interpretar la información contenida en el resultado de la investigación, que posteriormente se representa por medio de gráficas, para que sea más objetiva la información.

#### **4.1.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de este trabajo fue necesario el consultar bibliografía relacionada con la organización y dirección de las empresas, para en ello apoyarme y poder comprender los beneficios que pueden generar estos, a las empresas de Guitarras de Paracho, al evaluar la dirección de dicha organización y posteriormente se determinó elegir una muestra de los fabricantes de guitarras de paracho, a los

cuales se les realizo una investigación, apoyándose por medio de un instrumento de investigación.

#### **4.1.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

La investigación a las empresas de Guitarras de Paracho se llevó a cabo mediante el cuestionario, que es un sistema de preguntas escritas cuya finalidad es obtener ciertos datos necesarios en una investigación. (MORALES, 1997: 49)

Se prefirió la utilización del cuestionario como instrumento en esta investigación, ya que para lograr el objetivo general de ésta es muy adecuado su uso, además de que de acuerdo con los recursos económicos, humanos y el tiempo disponible para llevar a cabo la investigación, el cuestionario es una de las técnicas más viables.

Además para llegar a tener contacto con los informantes clave, y que estos cooperen en la solución de dicho cuestionario y nos proporcionen la información necesaria, es adecuada la utilización del cuestionario. El cuestionario se aplicó a los gerentes y/o dueños de dichas empresas, quienes facilitaron la información necesaria para llevar a cabo la investigación.

#### **4.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

La investigación se realizó en Paracho, Mich., en donde se encuentran diferentes tipos de instituciones como son: comerciales, industriales, de servicio y gubernamentales, pero se eligió a las organizaciones industriales, las cuales se clasifican en dos partes: la de guitarras y de artesanías, pero a la que se va a evaluar es la de guitarras.

Debido a que no hay gran número de ellas la muestra será de ocho empresas, que son las de guitarras existentes en la región de Paracho, a las cuales se les aplicó el cuestionario. La muestra se determinó en el año 2002 y con la fecha de mes de marzo de 2016 se actualizó la dicha muestra, donde se determinó que solo 8 empresas son las que cuentan con elementos necesarios para llevar a cabo la investigación, se basó con la fuente de información que otorgó la presidencia municipal de Paracho Mich. Las fábricas de guitarras investigadas son:

- Grupo Monroy.
- Guitarras Española.
- Guitarras Ochoa.
- Guitarras “Gilb”.
- Carlos Monroy Ochoa.
- Guiconsa.
- Guitarras de Paracho.
- Guitarras Mestiza.

Las preguntas que se les pidió que contestaran fueron las relacionadas con la estructuración de funciones y jerarquías, las cuales fueron contestadas por los dueños o encargados de dichos negocios.

A continuación se presenta el diseño del cuestionario que se utilizó para la investigación, así como los resultados obtenidos en dicha investigación.



### 4.3 MODELO CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

#### UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

#### OBJETO DEL CUESTIONARIO

Conocer si las empresas industriales de Paracho, Michoacán; tienen estructuradas las funciones y jerarquías para efecto de evaluar una correcta dirección.

#### INDICACIONES

Conteste estas preguntas y en su caso explique. La investigación se realiza con el fin de desarrollar un trabajo de tesis profesional.

EMPRESA: \_\_\_\_\_

1.- ¿Cuántos empleados tiene en su empresa?

1 – 5 \_\_\_\_\_

6 – 10 \_\_\_\_\_

11 – 20 \_\_\_\_\_

20 – 30 \_\_\_\_\_

30 – 50 \_\_\_\_\_

51 – 100 \_\_\_\_\_

Más de 100 \_\_\_\_\_

2.- ¿Su empresa cuenta con una estructura organizacional?

Tiene gerente(s) Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Tiene departamentos Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_



---

9.- ¿En su empresa cumplen con el principio de autoridad de mando?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

1.- ¿Qué departamentos existen en su empresa?

Ventas \_\_\_\_\_

Compras \_\_\_\_\_

Producción \_\_\_\_\_

Contabilidad \_\_\_\_\_

Recursos humanos \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

11.- ¿En su empresa tiene un manual de las descripciones de puestos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

12.- ¿Su empresa tiene definidas y estructuradas las funciones?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

13.- ¿Su empresa cuenta con un manual de organización?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

14.- ¿Su empresa cuenta con un manual de procedimientos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15.- ¿La empresa cumple con los siguientes principios de dirección?

Todos los miembros de su empresa persiguen el interés común \_\_\_\_\_

La autoridad de la organización al igual como manda también recibe órdenes de otros \_\_\_\_\_

El mando se ejerce respetando los niveles establecidos sin brincárselo \_\_\_\_\_

Los conflictos se resuelven en el momento que se presentan \_\_\_\_\_

Se aprovechan los conflictos para tener una experiencia de cómo resolver \_\_\_\_\_

16.- ¿Su empresa cumple con el principio de remuneración del personal?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17.- ¿Su empresa cumple con el principio de equidad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18.- ¿El liderazgo en su empresa implica guiar, conducir, dirigir y proceder ayudando a sus respectivos grupos para alcanzar sus objetivos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19.- ¿Cómo se comunica en su empresa?

Escrita \_\_\_\_\_

Verbal \_\_\_\_\_

Gráfica \_\_\_\_\_

20.- ¿Cómo considera la negociación en su empresa?

Como negociación distributiva \_\_\_\_\_

Como negociación integrativa \_\_\_\_\_

21.- ¿En qué momento se toma la decisión en su empresa?

Cuando se presenta algún problema \_\_\_\_\_

Cuando se presenta alguna oportunidad \_\_\_\_\_

Se prevén los problemas para tomar decisiones \_\_\_\_\_

Cuando detectan alguna anomalía \_\_\_\_\_

22.- ¿Qué beneficios tiene en su empresa al tener estructuradas las funciones y jerarquías?

---

---

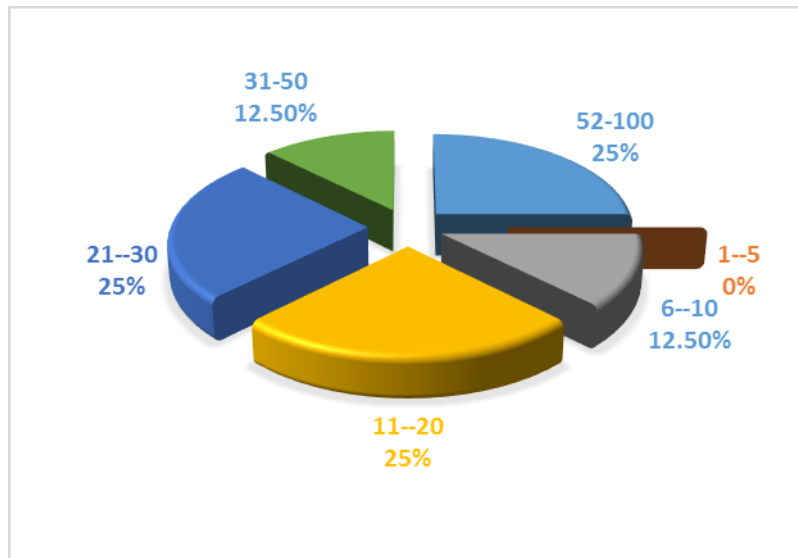
---

#### **4.4 INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Después de haber recabado la información que en otras palabras se refiere a la investigación de campo, a través de la aplicación de cuestionarios en las empresas de Guitarras de Paracho, consideremos que es muy adecuado analizar e interpretar la información contenida en el cuestionario en base a gráficas que nos permiten visualizar mejor la información y hacerla más objetiva.

A continuación se presentan las gráficas que mediante su expresión objetiva nos dan una visión más clara para nuestro trabajo de investigación

1.- ¿Cuántos empleados tiene en su empresa?



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

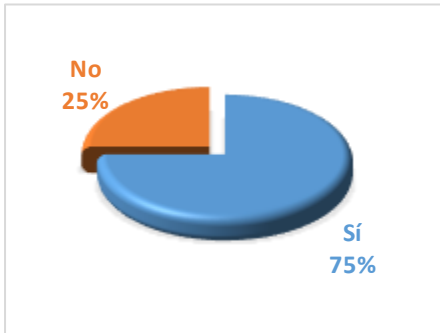
La presente gráfica nos muestra el número de empleados que se encuentran trabajando en las empresas de Guitarras de Paracho.

El 12.5% de las empresas de Guitarras de Paracho tienen entre seis a diez trabajadores en donde muestra que son micro industrias de acuerdo a la Secretaría de Economía, el 25% tiene entre once a veinte trabajadores las cuales se consideran como pequeñas industrias de acuerdo a la Secretaría de Economía, el 25% tiene entre veintiuno a treinta trabajadores, el 12.5% cuenta entre treinta y uno a cincuenta trabajadores, el 25% tiene entre cincuenta y uno a cien trabajadores y se considera también como pequeña industria.

Esto nos indica que la mayoría de las empresas son pequeñas industrias.

2.- ¿Su empresa cuenta con una estructura organizacional?

¿Tiene Gerentes?



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

¿Tiene departamentos?



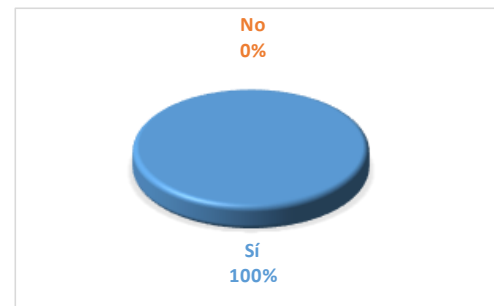
(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

¿Tiene Supervisores?



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

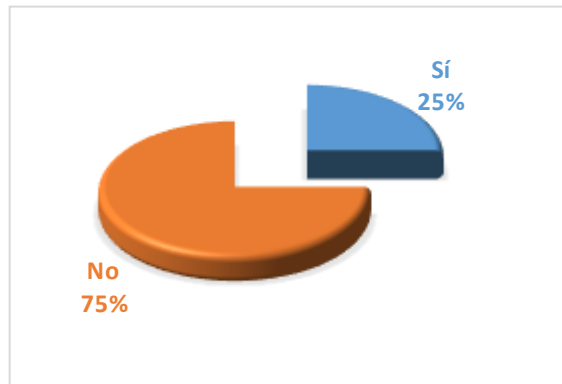
¿Están divididos por áreas de trabajo?



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

Estas graficas representan que las empresas de Guitarras de Paracho tienen su estructura organizacional, indicándonos como el resultado que el 75% tienen gerentes en su empresa, el 100% tienen departamentos, supervisores y además tiene a su empresa dividida por áreas de trabajo ya que en esta forma logran mejor los objetivos establecidos por la misma empresa.

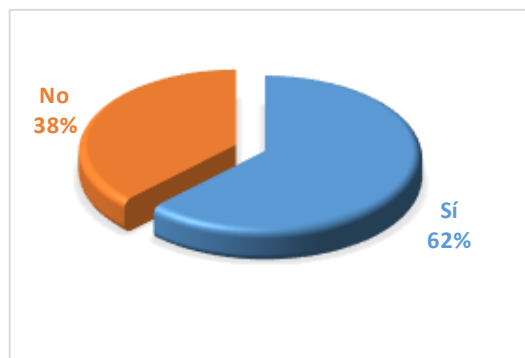
3.- ¿Su empresa tiene una gráfica u organigrama que muestre las funciones principales?



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

Esta grafica nos muestra que las empresas de Guitarras de Paracho, el 25% tiene su organigrama que muestra las funciones principales y esto quiere decir que son pocas las que conocen que es la manera más funcional de que la empresa trabaje organizadamente. El 75% dice que no tienen su organigrama porque piensan que los empleados lo saben de memoria.

4.- ¿las jerarquías de autoridad y responsabilidad en cada nivel están debidamente definidas?

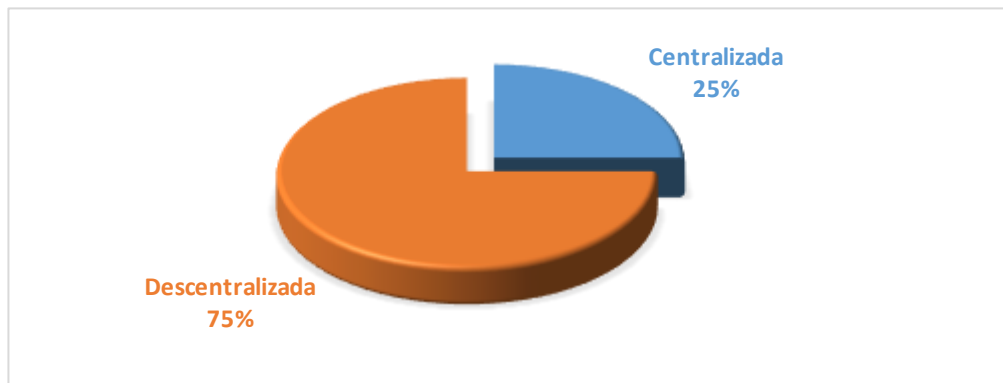


(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)



La presente gráfica nos muestra que el 62% tienen definidas las jerarquías de autoridad y responsabilidad porque es la mejor manera de trabajar con eficacia ya que en cada área hay una persona responsable, el 38% no ha intentado definir las jerarquías de autoridad y responsabilidad porque no se dan cuenta que es la mejor manera para la toma de decisiones.

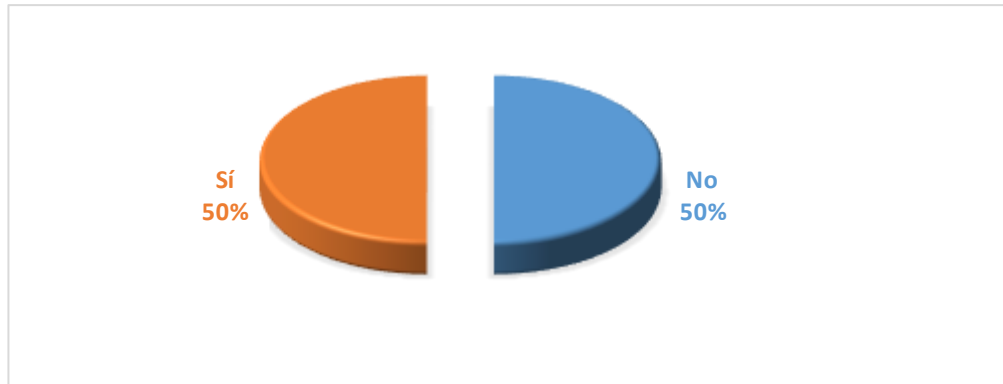
5.- ¿Cómo se ejerce la autoridad en su empresa?



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

Esta gráfica nos confirma que el 25% de las empresas de Guitarras de Paracho tienen centralizada la autoridad ya que únicamente el dueño toma las decisiones, el 75% tiene descentralizada la autoridad ya que varios jefes toman la decisión de acuerdo a su jerarquía.

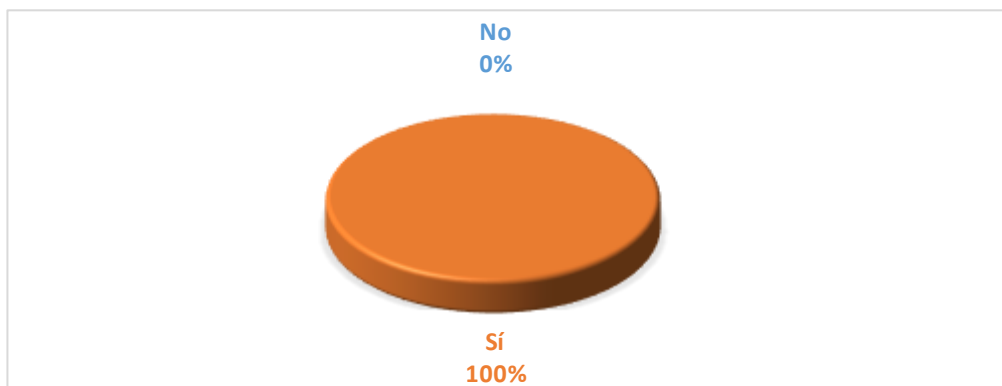
6.- ¿El organigrama de su empresa distingue los tres tipos de autoridad, que es: lineal, staff y funcional?



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

La gráfica nos representa que las empresas de Guitarras de Paracho el 50% distinguen los tres tipos de autoridad considerando que es la manera más eficaz de lograr en conjunto resultados además por la distribución y estructura, el 50% no los consideran necesarias y esto porque desconocen los tipos de autoridad.

7.- ¿Se delega la autoridad en su empresa?

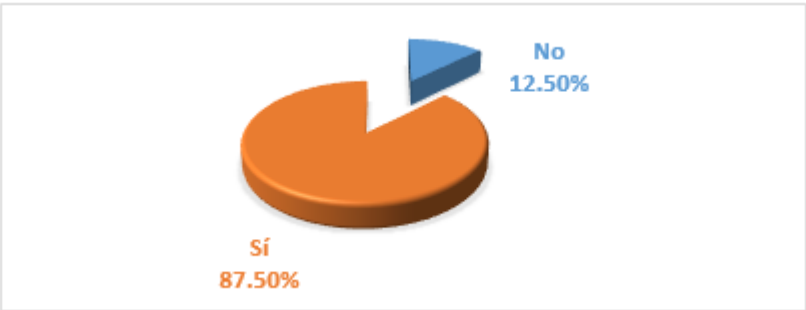


Fabricantes de Guitarras de Paracho)

(Fuente:

Esta gráfica nos muestra que el 100% de las empresas de Guitarras de Paracho delegan la autoridad porque se ha visto la necesidad de delegar porque una persona no puede con todo y además delegando la autoridad se eficiente más el trabajo dentro de la empresa.

8.- ¿Existe la especialización de trabajo en su empresa?



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

La grafica representa que en las empresas de Guitarras de Paracho el 87.5% tiene la especialización de trabajo porque un especialista aplica sistemáticamente sus conocimientos y experiencia ya que cada trabajo requiere de ciertas características, el 12.5% no cuentan con la especialización de trabajo porque se asignan funciones que no corresponden a “x” departamento.

9.- ¿En su empresa cumplen con el principio de unidad de mando?



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

Esta grafica nos confirma que el 62.5% de las empresas de Guitarras de Paracho cumplen con el principio de unidad de mando ya que los empleados reciben órdenes de un solo jefe y el 37.5% no cumplen con el principio de unidad de mando.

10.- ¿Qué departamentos existen en su empresa?

Ventas



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

Compras



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

Producción



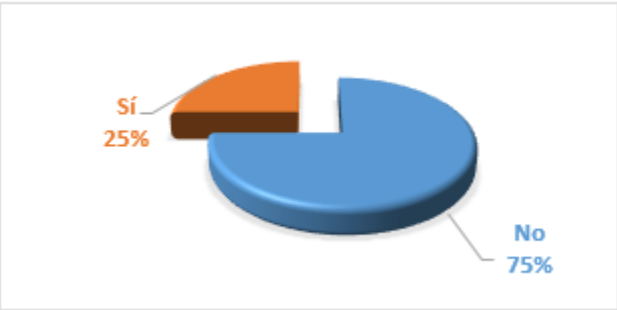
(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

Contabilidad



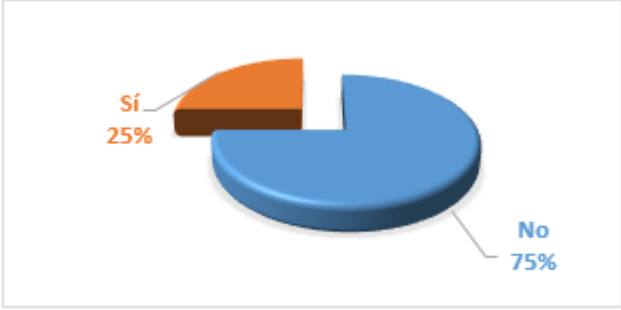
(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

Recursos humanos



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

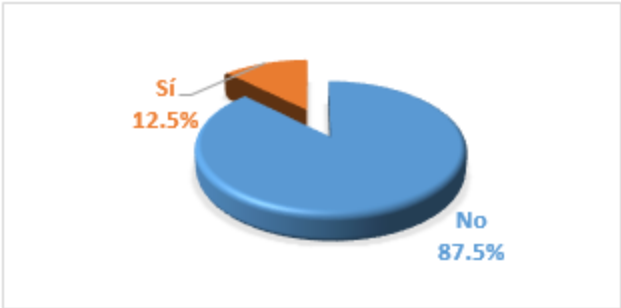
Otros



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

Las presentes gráficas nos muestran que en las empresas de Guitarras de Paracho el 100% tienen departamentos de ventas, compras, producción y contabilidad y el 25% cuentan con el departamento de recursos humanos y el 25% además de los departamentos mencionados cuentan con otros departamentos.

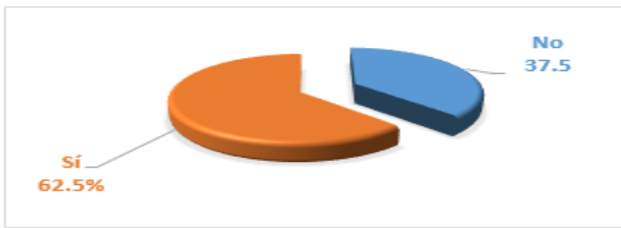
11.- ¿Su empresa tiene un manual de las descripciones de puestos?



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

Esta gráfica representa que el 12.5% de las empresas de Guitarras de Paracho cuentan con un manual de las descripciones de puestos considerando que las responsabilidades, actividades y objetivos de cada uno de los puestos son la base para lograr los objetivos de la empresa y así evaluar los resultados, el 87.5% no cuentan con un manual de las descripciones de puestos porque simplemente no se le ha puesto el interés o porque no lo ven necesario.

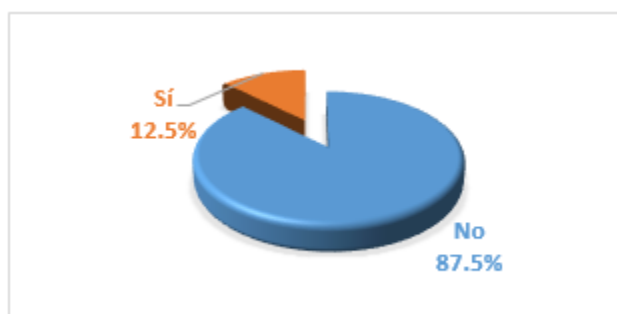
12.- ¿Su empresa tiene definidas y estructuradas las funciones?



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

La gráfica nos muestra que en las empresas de Guitarras de Paracho el 62.5% tiene definidas y estructuradas las funciones ya que cada puesto está definido y justificado en sus funciones qué y para qué, el 37.5% no tiene definida y estructurada las funciones porque no se le ha puesto el interés.

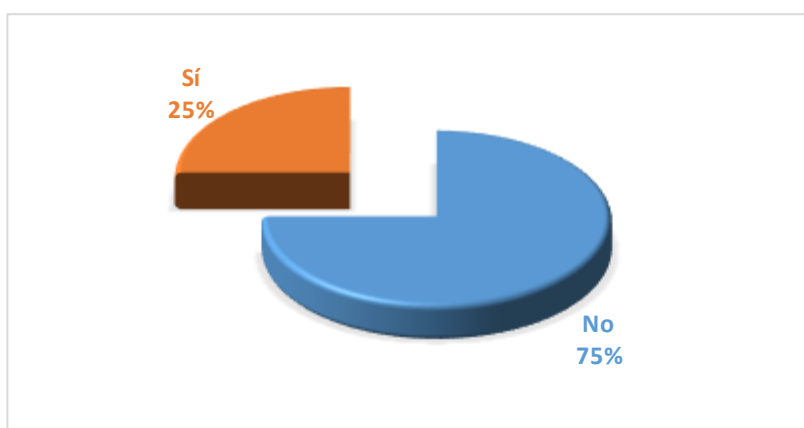
13.- ¿Su empresa cuenta con un manual de organización?



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

Esta gráfica nos confirma que el 12.5% cuenta con un manual de organización porque se vio la necesidad de integrar toda la información práctica a escrita, el 87.5% no cuentan con un manual de organización porque no lo consideran necesario.

14.- ¿Su empresa cuenta con un manual de procedimientos?

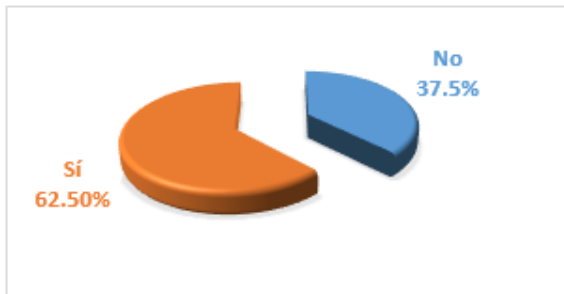


(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

La gráfica representa que el 25% de las empresas de Guitarras de Paracho cuentan con un manual de procedimientos ya que es la forma más estructurada de lograr un objetivo, el 75% de dichas empresas no tienen un manual de procedimientos porque consideran que lo saben de memoria y que no es necesario plasmar en un manual.

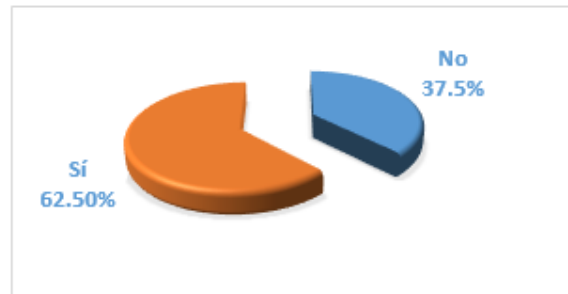
15.- ¿La empresa cumple con los principios de dirección?

Todos los miembros de su empresa  
Persiguen el interés común.



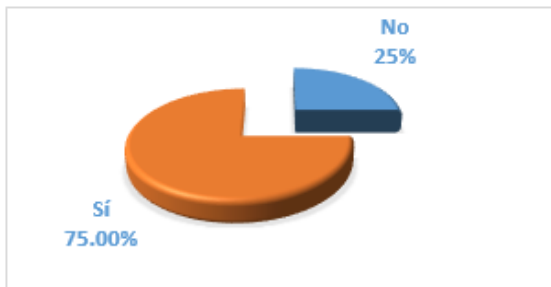
(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

La autoridad de la organización al  
Igual como manda también recibe  
Órdenes de otros.



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

El mando se ejerce respetando los niveles  
establecidos sin brincárselos.



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

Los conflictos se resuelven en el  
momento que se presentan.



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

Se aprovechan los conflictos para tener una experiencia de cómo resolver.

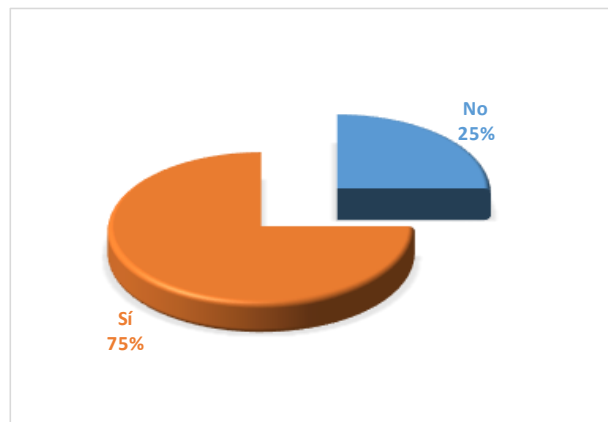


(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

Estas gráficas nos muestran que el 62.5% de las empresas de Guitarras de Paracho los miembros de dichas organizaciones persiguen el interés común, el 62.5% la autoridad de la organización al igual como manda también recibe órdenes de otros, el 75% el mando se ejerce respetando los niveles establecidos sin brincárselos, el 100% resuelven conflictos en el momento que se presentan, el 100% aprovechan dichos conflictos para tener una experiencia.

Esto nos indica los porcentajes como se cumplen los principios de dirección.

16.- ¿Su empresa cumple con el principio de remuneración del personal?

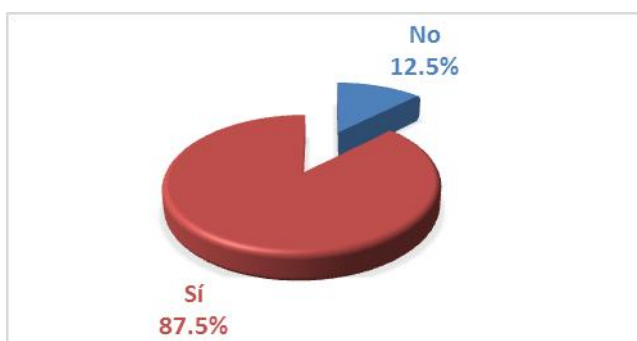


(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)



La presente gráfica nos confirma que en las empresas de Guitarras de Paracho el 75% cumplen con el principio de remuneración del personal porque los trabajadores reciben las prestaciones de ley, el 25% solamente le da a sus trabajadores sueldos fijos.

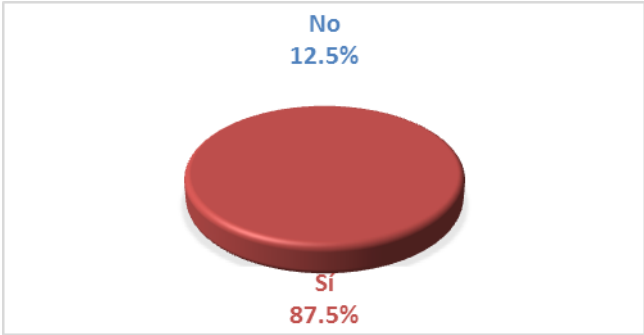
17.- ¿Su empresa cumple con el principio de equidad?



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

La gráfica nos muestra que el 87.5% de las empresas de Guitarras de Paracho cumplen con el principio de equidad ya que dentro de su organización hay amabilidad y justicia por igual para todos, el 12.5% no cumplen con el principio de equidad porque existe más flexibilidad para el personal administrativo que para el de producción.

18.- ¿El liderazgo en su empresa implica guiar, conducir, dirigir y proceder ayudando a sus respectivos grupos para alcanzar sus objetivos?

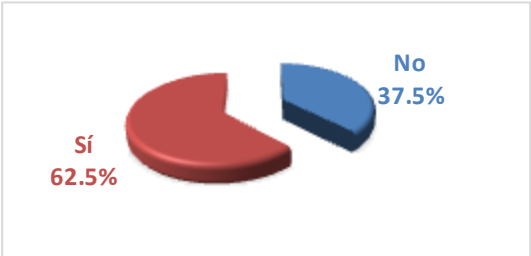


(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

Esta gráfica nos muestra que el 100% de las empresas de Guitarras de Paracho el liderazgo implica guiar, conducir, dirigir y proceder ayudando a sus respectivos grupos para alcanzar sus objetivos ya que el líder debe convencer y no imponer y porque de acuerdo a la misión de las empresas que así lo establecen.

19.- ¿Cómo se comunica en su empresa?

Escrita



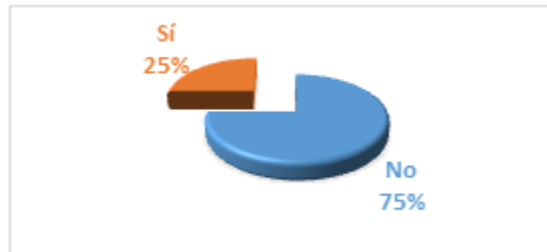
(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

Verbal



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

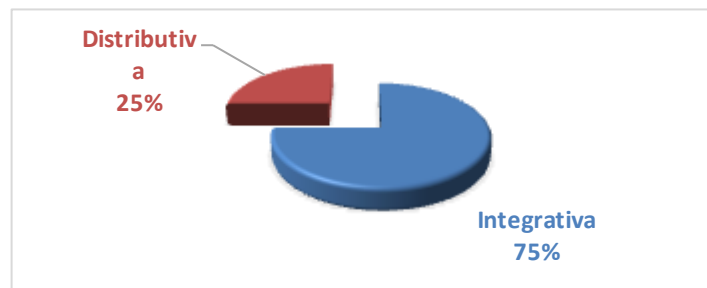
Gráfica



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

Las gráficas nos muestran que en las empresas de Guitarras de Paracho el 62.5% se comunica por escrito, el 100% se comunica verbalmente y el 25% se comunica por medio de gráficas, esto nos quiere decir que se busca de diferentes maneras de comunicar de acuerdo a la necesidad que requiera la empresa.

20.- ¿Cómo considera la negociación en su empresa?



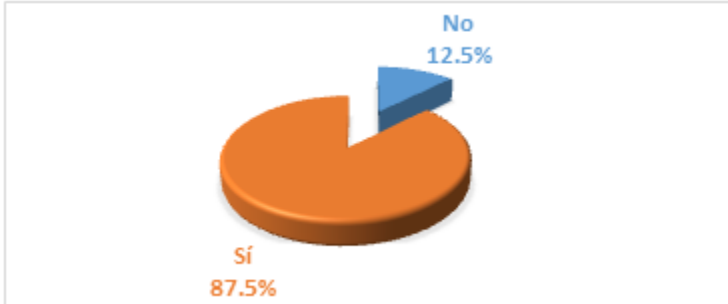
(Fuente:  
Fabricantes de  
Guitarras de  
Paracho)

Esta gráfica representa que en las empresas de Guitarras de Paracho el 25% consideran que la negociación es distributiva ya que cada quien persigue el interés particular al estar negociando, el 75% lo consideran como negociación integrativa porque ambas partes buscan el interés común al estar negociando.

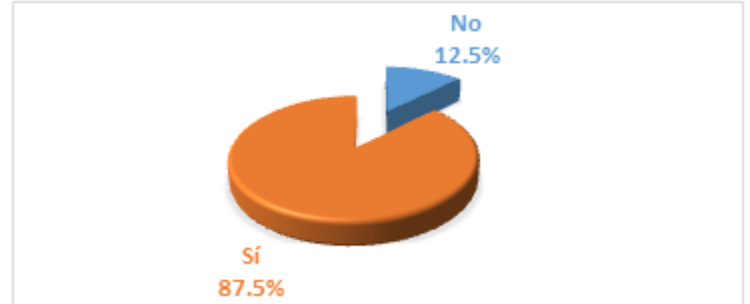
21.- ¿En qué momento se toma la decisión en su empresa?

Cuando se presenta algún problema

Cuando se presenta alguna oportunidad



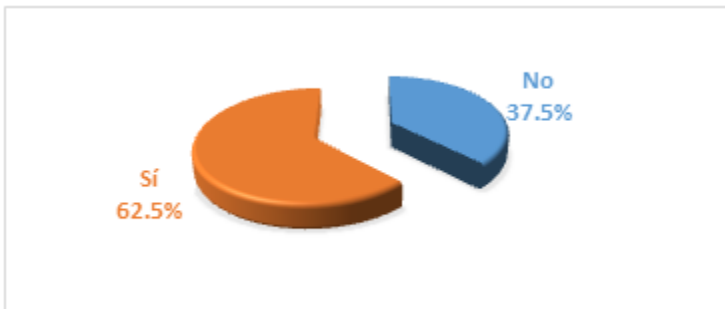
(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)



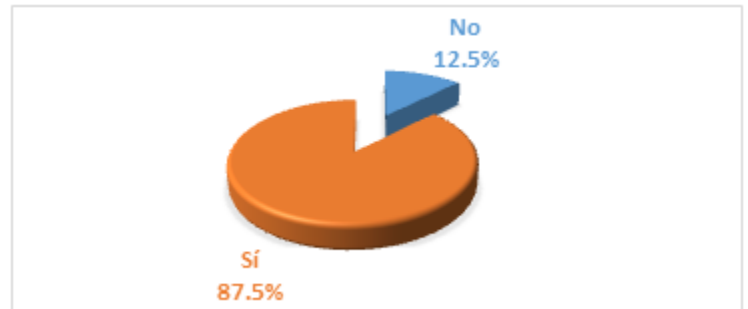
(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

Preveen los problemas para  
la toma las decisiones

cuando detectan alguna  
anomalía



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)



(Fuente: Fabricantes de Guitarras de Paracho)

La gráfica nos muestra que en el 87.5% de las empresas de Guitarras de Paracho se toma la decisión cuando se presenta algún problema, el 87.5% cuando se presenta alguna oportunidad, el 62.5% proveen los problemas para poder tomar las decisiones y por último el 12.5% toman las decisiones cuando detectan alguna anomalía.

## CONCLUSIONES

De la presente investigación se llegó a la conclusión de que las empresas de Guitarras de Paracho tienen la necesidad de estructurar las funciones y jerarquías que permiten dirigir de una forma más eficiente a todas las operaciones que realizan dichas empresas y la estructuración ayuda a lograr los objetivos de estas empresas.

Para que las empresas puedan aprovechar al máximo las ventajas de estructurar las funciones y jerarquías, es necesario que tenga una organización sana, sistemas de información apropiada, documentación y apoyo directivo, colaboración del personal de la empresa, por lo tanto estas empresas deben poner un mayor énfasis en la estructuración de la organización. También se puede observar que aún existe apatía por parte de los dueños por hacer empresas rentables, ya que consideran que no es muy necesaria la estructuración de funciones y jerarquías.

Es de considerarse de vital importancia el establecimiento de una estructuración jerárquica de todos los puestos que componen la organización, para determinar su grado de autoridad y responsabilidad que guarda cada uno de ellos.

Este tipo de empresas por su magnitud no utilizan organigramas generales o departamentales debido a varios casos: por ser pequeñas, por que el personal que labora es mínimo y por considerar que no es necesario ya que el personal sabe en donde se encuentra ubicado y con quién dirigirse.

También se vio que hay empresas que tienen la autoridad muy centralizada es decir existe la concentración física de la autoridad en el nivel más alto de la

organización, la cual puede ocasionar fallas por falta de la distribución de la autoridad en los niveles jerárquicos que tenga una organización, respecto a esto la gráfica de la página 54 nos está visualizando.

Otras empresas debido a su mayor desarrollo tecnológico y administrativo, utilizan los tres tipos de autoridad que es: funcional, lineal y staff en donde por lo regular utilizan personal especializado para cada función y departamento.

Es muy limitado el número de empresas con problemas de autoridad y responsabilidad debido a que ésta es designada de acuerdo al nivel jerárquico que ocupa cada puesto.

También ocurre el problema de asignación de tareas que no le competen al personal que lo realiza, y para el cual meramente fue contratado, existen estas fallas debido al grado de confianza que se les da a algunas personas o también por el simple hecho de no contar con el suficiente personal para desempeñar dichas actividades.

Como principal factor que ocasiona este tipo de faltas es el que no se le informa específicamente al trabajador al momento que ingresa a la empresa de las actividades que estarán a su cargo y la relación con las demás áreas de la empresa lo cual ha provocado la duplicidad de mando y como consecuencia existen conflictos. Cabe mencionar que no todas las empresas incurren en este tipo de fallas.

Las técnicas de motivación son muy poco utilizadas ya que no lo consideran como el factor importante para incrementar la productividad del personal,

regularmente les pagan un salario fijo por el cual el trabajador no se motiva para seguir manteniendo su productividad.

Otro de los factores que ocasiona diferentes tipos de falla es porque no cuenta con manuales de las descripciones de puestos, el de organización y de procedimientos ya que estos ayudan en un momento determinado a visualizar todo lo que se realiza o se debe realizar en las empresas y para así poder evaluar los resultados.

A través del estudio realizado se comprueba que realmente la comunicación dentro de la organización juega un papel muy importante, debido a que el ser humano como tal, requiere de este medio para expresar y coordinar cada una de las ideas que tenga en mente a realizar, para lo cual constantemente necesitan del factor humano para alcanzar sus objetivos.

Con todo lo anterior la mayoría de las empresas bajo este criterio, pueden tomar una buena decisión en cuanto se presenta algún problema u oportunidad así como preveer los problemas para el futuro.

## PROPUESTAS

- Comparar la estructura ideal con la organización real, la cual deberá realizarse en todo momento y de manera continua.
- Estudiar y analizar ambas organizaciones, mismas que serán evaluadas y ajustadas para lograr la estructura de una organización que dé la máxima eficiencia administrativa.
- Contar por un lado con la determinación de los recursos humanos y por el otro, con la traducción de objetivos a programas, se podrá realizar la interrelación entre ambos, que consiste en distribuir los recursos humanos sobre los programas, de acuerdo a las necesidades de los mismos.
- Determinar la cantidad y calidad que se requiere en cuanto al personal que deberá realizar ciertas funciones, de acuerdo con algunos objetivos ya definidos, sobre una nueva estructura que contara con los sistemas y procedimientos adecuados.
- De acuerdo a la estructura organizacional, se deberán establecer los sistemas y procedimientos, los cuales serán implantados de acuerdo con la estructura orgánica que se determine, delimitando los parámetros de acción del personal que labora dentro de la organización.
- La jerarquía debe estar bien establecida y definida representada por medio de una gráfica u organigrama, para que se pueda visualizar a la organización



formal mostrando las funciones principales, la relación básica entre ellas, los canales de autoridad formal y quién tiene autoridad sobre quién.

- Es importante contar con los documentos necesarios para poder basarse en ellos, todo en cuanto a las actividades que se realizan dentro de la organización y es por ello que es necesario tener los manuales primordiales que nos den toda la información necesaria en cuanto a la realización de dichas actividades.
- Considerar que los factores contribuyen en gran medida a una dirección satisfactoria incluyen proporcionar objetivos claros y definidos, planes bien meditados, la colocación de los hombres en los puestos adecuados para sus facultades distintas, estrategias seleccionadas, la formación de grupos de trabajo adecuados, amplias oportunidades para la satisfacción de las necesidades humanas, comunicación efectiva y controles adecuados.
- Tener en cuenta que la comunicación como uno de los principales medios en las organizaciones para enlazar a las personas en la organización, debido a que no pueden efectuarse la coordinación y el cambio. El propósito de la comunicación dentro de una empresa es el realizar cambios para influir en las acciones tendientes al bienestar de la misma, de esta forma cualquier actividad por realizar será entendida y desempeñada bajo un determinado grado de responsabilidad y autoridad que ya ha sido establecida con anterioridad, pero que en este momento es un punto básico para la resolución de actividades en todas las organizaciones.

- Se debe de considerar que la toma de decisiones en la cual se seleccionan las alternativas de solución a problemas o prevención de problemas así como se detectan y evalúan oportunidades, obteniendo toda la información para poder decidir.

## BIBLIOGRAFÍA

ALBERS, Henry H. **Principios de organización y dirección**, Limusa, México, 1974.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introducción a la teoría general de la administración**, McGraw Hill, México, 1973.

FAYOL, Henri, **La sociedad industrial y general**, El ateneo, 14ava. Edición, Argentina, 1987.

GUZMÁN, Valdivia Isaac, **La sociología de la empresa**, Jus, 6ª. Edición, México 1988.

HALL, Richard H., **Organizaciones estructura y proceso**, Prentice Hall, México, 1983.

HAMPTON, David R., **Administración contemporánea**, Mc Graw Hill, 2da. Edición, México, 1988.

KOONTZ, Harold, **Elementos de administración**, Mc Graw Hill, 3ª. Edición, México, 1988.

LARIS, Casillas Francisco J., **Administración integral**, Cecsca, México, 1973.

REYES, Ponce Agustín, **Administración de empresas**, Limusa, México, 1985.

ROBBINS, Stephen P., **Administración teoría y práctica**, Prentice Hall, México, 1992.

TERRY, George, **Principios de administración**, Cecsca, México, 1984.