

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE AGRONOMIA



" METODOLOGIA PARA UNA REORGANIZACION "

S E M I N A R I O

(Opción II-A)

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

INGENIERO EN INDUSTRIAS ALIMENTARIAS

PRESENTA

MIGUEL POLINO QUEZADA

T  
HD37  
.E8  
P6  
c.1

L.

Agosto de 1987.

T  
HD37  
.E8  
P6  
c.158



1080063902

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE AGRONOMIA



" METODOLOGIA PARA UNA REORGANIZACION "

S E M I N A R I O

(Opción II-A)

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

INGENIERO EN INDUSTRIAS ALIMENTARIAS

PRESENTA

MIGUEL POLINO QUEZADA

Marín, N.L.

Agosto de 1987.

T  
H  
P  
P  
P



Biblioteca Central  
Magna Solidaridad

F Tesis



UANL  
FONDO  
TESIS LICENCIATURA

## P R E L O G O

En este trabajo se presenta una de las metodologías usadas actualmente por los administradores o consultores externos para llevar a cabo una reorganización y se discute además algunas de las razones por las cuales es necesario reorganizar las empresas actualmente.

Es importante aclarar que en el desarrollo del tema el término "organización" debe ser entendido como una etapa del proceso administrativo, es decir, organización es: la determinación y enumeración de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Además Organización como empresa, por otra parte el término "objetivo" y "meta" se utilizarán en forma indistinta para señalar los fines hacia los cuales se deben dirigir las actividades empresariales.

Agradezco a todos aquellos compañeros y maestros por su apoyo brindado para la realización de este trabajo, a los maestros de la Facultad de Contaduría Pública y Administración y a los de la Facultad de Agronomía de la U. A. N. L., quienes realizaron importantes contribuciones en el desarrollo y revisión del tema.

## I N T R O D U C C I O N

En este estudio se presenta una metodología que nos permite abordar uno de los problemas más comunes que existen en las empresas, como lo es, la reorganización de las mismas.

La reorganización es un proceso en el cual se hacen modificaciones en la estructura de la organización, se toman - en cuenta las causas que la provocan, los objetivos que se - persiguen, para lograr el mejor funcionamiento de las empre- sas y además las limitaciones que tiene la misma para llevar a cabo este proceso.

Las reorganizaciones se presentan con mucha frecuencia, debido a que las organizaciones no son estructuras estáti- - cas, sino por el contrario, son interrelaciones dinámicas -- existentes entre las personas que ejecutan las funciones ne- cesarias para alcanzar los objetivos de las empresas y los - recursos necesarios para las mismas.

Por lo tanto se ve en la necesidad de llevar a cabo mo- dificaciones, que permiten un mejor desarrollo armónico cada vez que se juzgue necesario.

Así cualquier cambio en la distribución de responsabilidades, en la facultad de tomar decisiones, en la relación -- que existe entre las diversas funciones de los administrado-

res y en el manejo de los recursos, nos lleva a pensar en un cambio en la organización, es decir, una reorganización.

# I N D I C E

	Pag.
1. REORGANIZACION . . . . .	1
1.1. Causas por las cuales es necesario reorganizar . . . . .	1
1.1.1. Crecimiento . . . . .	1
1.1.2. Actividad económica en descenso . . . . .	1
1.1.3. Cambios en las tendencias administrativas . . . . .	2
1.1.4. Cambios en el personal administrativo . . . . .	2
1.1.5. Acontecimientos externos . . . . .	2
1.2. Objetivos . . . . .	2
1.3. Limitaciones . . . . .	3
1.3.1. Limitaciones económicas . . . . .	3
1.3.2. Limitaciones tecnológicas . . . . .	4
1.3.3. Limitaciones institucionales . . . . .	4
2. ETAPAS PARA LA REORGANIZACION . . . . .	5
2.1. Definición de la organización actual . . . . .	6
2.1.1. Recopilación de datos . . . . .	6
2.1.1.1. Manual de la organización . . . . .	7
2.1.1.2. Cuestionario de la organización . . . . .	9
2.1.2. Asignación de responsabilidades . . . . .	12
2.1.2.1. La descripción de puestos . . . . .	12
2.1.2.2. Diagrama de responsabilidad lineal . . . . .	19

	Pag.
2.1.2.3. Organigramas . . . . .	21
2.1.3. Preparación de planes alternativos . .	26
2.1.4. Preparación del Informe de Organización	26
2.2. Planeación de la Organización Ideal .	27
2.3. Adaptar el plan a las posibilidades ..	
presentes . . . . .	27
2.4. Implementación del plan a corto plazo.	29
2.5. Obtención de la aceptación de los - -	
cambios . . . . .	30
3. RESUMEN . . . . .	32
4. CONCLUSIONES . . . . .	34
5. BIBLIOGRAFIA	

## 1. REORGANIZACION.

La reorganización es un proceso en el cual se hacen modificaciones de la estructura de la organización, tales como, la distribución de las funciones, mejores medidas de coordinación y el establecimiento de líneas claras de autoridad dentro de la organización.

### 1.1. Causas por las cuales es necesario reorganizar.

Las causas que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo una reorganización son las siguientes:

1.1.1. Crecimiento: Es el de mayor importancia, un aumento en producción provoca que los altos ejecutivos, se encuentren sobrecargados de trabajo y les tome más tiempo tomar sus decisiones, y por lo tanto se requiere más personal para los diferentes departamentos, nuevas técnicas de producción, mejores medidas de coordinación, etc. Hay que hacer notar que cuando se hacen adquisiciones de nuevas empresas es necesario hacer una reorganización.

1.1.2. Actividad económica en descenso. Cuando las ventas y utilidades de una empresa están descendiendo (o si sus utilidades no aumentan con un aumento en las ventas). Esto induce a la administración de más alto nivel a centralizar más autoridad, con el fin de evitar que se tomen decisiones incorrectas en los niveles inferiores de la línea. A menudo se-

combina la reorganización con un programa general de reducción de costos.

1.1.3. Cambios de las tendencias administrativas. La mayor parte de las empresas cuya estructura difiere del tipo popular estarán propensas a considerar un cambio factible.

1.1.4. Cambios en el personal administrativo. Un nuevo jefe, tiende a modificar la organización. Tal vez debido a -- que la estructura existente no se adapta a su estilo de dirigir.

1.1.5. Acontecimientos externos. Que ocurren fuera de la - empresa, pueden hacer aconsejable una reorganización, como - son: cambiar en las tácticas de los competidores o cambiar - en los canales de distribución, por disposiciones gubernamentales.

## 1.2. Objetivos.

Una vez que se ha tomado la decisión de reorganizar, se deben establecer claramente los objetivos de la empresa. Es tos deben incluir algunos rubros tales como:

- Reducir los gastos administrativos
- Hacer posible una mayor responsabilidad
- Proporcionar mejores medidas de coordinación
- Reducir las cargas sobre el ejecutivo en jefe
- Acortar la cadena de mando.

Esta lista no es de ninguna manera exhaustiva, tampoco implica que todos los rubros anotados puedan ser los de una sola reorganización, puesto que muchos de ellos pueden ser incompatibles. No es posible que al mismo tiempo se descentralice la toma de decisiones y se reduzcan los gastos administrativos, aún cuando a la larga pueda concluir a lograr mayores utilidades.

Así mismo, no es posible reducir las cargas sobre los ejecutivos, sin disminuir los tramos de control y esto probablemente conduzca a una prolongación de la cadena de mando, -debemos entender por: Tramo de control, el número de subordinados que están bajo las órdenes de un ejecutivo. Y por: Cadena de mando, el número de niveles que tiene la empresa. Esta puede incrementarse si se reduce el tramo de control.

### 1.3. Limitaciones.

Es muy importante conocer qué tipos de limitaciones tiene la empresa, en la cual se va a llevar a cabo la reorganización, para poder establecer nuestros objetivos, éstas pueden ser:

1.3.1. Limitaciones económicas. Todo gerente de un negocio o institución lucrativa tropieza con estas limitaciones impuestas por la cantidad de ingresos disponibles.

Así por ejemplo, la empresa puede no estar en condiciones de contratar a los especialistas que requiere, para hacer una visión de las funciones de línea que son necesarias y crear los puestos de coordinación más deseables para su mejor funcionamiento.

Si la organización va a acarrear un aumento en los ingresos, bien vale la pena incurrir en gastos adicionales, siempre y cuando que la ganancia generada no sea neutralizada por los crecientes sueldos y por derecho de antigüedad.

1.3.2. Limitaciones tecnológicas. Todas las organizaciones se encuentran limitadas por la tecnología que se emplea. En un estudio realizado sobre la estructura de la organización, en varias industrias de diferentes tamaños, se encontró que la tecnología afecta la longitud de la cadena de mando, el tramo de control, la razón de gerentes a personal total, la razón de empleados de oficina y administrativos a trabajadores manuales, la razón de supervisores titulados o no titulados en las áreas o departamentos de producción.

1.3.3. Limitaciones institucionales. La institución que más afecta las decisiones empresariales es el gobierno. Las leyes, reglas y decretos que impone el gobierno no intentan restricciones, contra las cadenas empresariales, pero si repercuten contra los monopolios, haciendo cambiar la manera -

de pensar de los directivos.

El gobierno actúa como regulador de la Economía Nacional, en la fijación de precios a algunos productos.

Otras limitaciones existentes son las impuestas por los actuales miembros de la organización, por sus habilidades -- o/a falta de ellas.

## 2. ETAPAS PARA LA REORGANIZACION.

Las etapas son una secuencia de procedimientos en un -- lapso de tiempo en la cual se realizan ciertas actividades - administrativas planeadas, en la cual se cumplen una serie - de indicaciones de acuerdo a los lineamientos pre-establecidos y convenidos por la organización. También es importante destacar los tiempos muertos o pasos en que no se emplean -- los recursos por causas diversas ya que pueden alterar los - resultados obtenidos.

Antes de iniciar una reorganización es muy importante - establecer quién es el que se va a encargar de la mecánica - del trabajo. La persona a llevar este trabajo puede ser un ejecutivo de staff del presidente de la compañía, un jefe de personal, etc. Esta persona debe de conocer detalladamente la organización, tener conocimientos de economía y de psicología administrativa.

2.1. Definición de la organización actual. La organización es un sistema social en el cual se encuentran laborando diversos grupos de personas: científicos, técnicos, administradores y trabajadores manuales. Cada grupo tiene sus actividades, características, tradiciones, valores y formas de conducta. Son las relaciones entre los diferentes grupos y la organización misma, las que transforman la organización en un sistema social. Son al mismo tiempo la fuente de muchas de las tensiones y fricciones que existen dentro de la organización, muchas de las cuales no son identificables inmediatamente.

Para definir la organización actual se utiliza o aplican los pasos del método científico, que es la metodología que a continuación se explica para realizar una reorganización.

2.1.1. Recopilación de datos. Es muy difícil de obtener, ya que la información que se busca para llevar a cabo una reorganización no la proporcionan fácilmente.

La disponibilidad y tipo de información buscada varía de una situación a otra. Hay ciertos elementos históricos que son de interés, particularmente aquellos que muestran el crecimiento de la empresa, respecto del número de personas, sus títulos o posiciones, sus deberes, sus antecedentes y ca

lificaciones personales.

Por otra parte para la recopilación de datos, se emplea: el manual de la organización y el cuestionario de la organización.

#### 2.1.1.1. Manual de la Organización.

##### Preparación y distribución.

Un manual de organización es una compilación de indicaciones descriptivas concernientes a la organización de una compañía específica. Es una guía autorizada a la organización de la empresa. Suele ser un instrumento útil para la administración, que justifica ampliamente, la considerable cantidad de trabajo que entraña su complicación. Donde se maneja un buen manual de organización, cada persona puede determinar cuáles son sus responsabilidades de su puesto y su relación con los demás puestos de la organización. También se muestra clara la fuente de aprobación y el grado de autoridad en los diversos niveles.

La información sobre funciones y puestos suele servir como una base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien. Sirve como una ayuda en el adiestramiento de los novatos, proporciona un instrumento de control y ayuda a cada funcionario a comprender los objetivos a largo plazo de la administración y las complejas re

laciones del negocio.

En las grandes empresas podemos encontrar manuales de organización en varios volúmenes, uno por cada uno de las áreas principales. En tales casos, cada volumen incluye el enunciado de los objetivos y políticas de la compañía, y los organigramas y descripciones de puestos en esa área funcional específica:

El contenido de un manual de Organización es el siguiente:

- a) Descripción de puntos
- b) Credo de la organización
- c) Objetivos
- d) Nombres y títulos
- e) Principios de organización
- f) Examen de problemas importantes de organización.

Debe hacerse responsable a un individuo de la preparación del manual. Puede ser el ayudante del presidente, el jefe del departamento de Organización, el director de personal o algún otro jefe capacitado. Puede ser asesorado por un comité de funcionarios superiores, quienes pueden revisar y dictaminar sobre un trabajo. Se debe trazar un plan de trabajo mostrando el orden en que serán tratados los temas y el tiempo que se va a emplear en cada uno. Las fuentes de información será por cuestionarios dirigidos a los jefes y

se tiene que establecer una fecha para entregar el manual de la organización.

La amplitud del trabajo está limitada por el tiempo y el dinero disponible, ya que los manuales son costosos.

Para fines prácticos pudiera convenir confinarlos a las funciones más importantes y estables, y aún así es necesario la brevedad y la condensación. Un mínimo básico debe comprender:

- a) Principales responsabilidades.
- 2) Relaciones
- 3) Principales limitaciones de la autoridad
- 4) Cartas de organización.

El manual se puede arreglar de acuerdo con el tema, funciones o departamentos.

El Manual, por regla general, debe contener también una tabla de materias y un índice.

Debe de ser lo más breve y ameno posible, no demasiado ambicioso, ni costoso, pero debe estar bien impreso y con índice. Debe ser fácil de manejarse, con hojas sustituibles, para poder hacer modificaciones.

2.1.1.2. Cuestionario de la organización.

El cuestionario de la organización se utiliza para obtener información de los ejecutivos, supervisores y jefes de departamento, concernientes a sus posiciones en la organización.

Esta información se puede obtener de dos formas, que el ejecutivo llene el cuestionario o asegurar la información -- por medio de una entrevista.

En la siguiente página se observa el contenido del cuestionario de la organización.

A B C Y C O M P A Ñ I A

CUESTIONARIO DE ORGANIZACION A LOS EJECUTIVOS

FORMULARIO PARA DESCRIBIR SU POSICION

1. Su nombre
2. Su departamento
3. Su división
4. Título o nombre de su posición
5. Su localización.
6. Su jefe superior inmediato
7. Título o nombre de la posición de su jefe superior inmediato.
8. Dé los nombres y títulos (o nombres y posiciones) de sus subordinados inmediatos. En las preguntas (6) y (8) debe hacerse una distinción de los tipos de acciones que deben ser reportados: (a) acciones que deben reportarse antes de que tengan lugar; (b) después que tengan lugar y (c) aquellas que no necesitan ser reportadas ni antes ni después de su ocurrencia.
9. Describa totalmente las responsabilidades de su posición como usted las entiende al presente. (Como parte de su descripción) usted debe incluir también sus responsabilidades y relaciones existentes con otras unidades dentro de su división, con entidades afiliadas y con cualquier otra agencia externa.
10. ¿Cuál es la naturaleza de su autoridad ?
11. (a) ¿ Para establecer políticas ?  
(b) Para incurrir en gastos ?  
(c) ¿ Para cambios en el personal, incluyendo selección, promoción, cesación y compensación.
12. Enumere por nombre o título los informes regulares que (a) usted recibe y (b) que usted prepara, e indique si diariamente, semanalmente o mensualmente, etc.
13. Enumere los archivos básicos que usted es responsable de conservar.
14. Menciona cualquier otra cuestión de interés para la comprensión de sus actividades y responsabilidades, incluyendo cualquier problema especial que requiera atención, cualquier sugerencia para mejoras o comentarios generales sobre la estructura organizativa de la Compañía.

Fuente: Ernest Dale, Planning and Developing the Company Organization Structure, (New York: American Management Association 1952), Research Report No. 20, pág. 135.

2.1.2. Asignación de responsabilidades. Aquí hay tres cuestiones muy importantes a considerar: la primera es que, quién habrá de iniciar el estudio; la segunda, es quién recogerá los datos o información necesaria y proponer o recomendar cambios- y tercero quién ha de aprobar los cambios recomendados y ponerlos en acción.

Por otra parte, asignar la responsabilidad, se utilizan - los siguientes instrumentos de la administración:

1. Descripción de Puestos
2. Diagrama de responsabilidad lineal
3. Organigramas.

2.1.2.1. La descripción de puestos.

La descripción de puestos se prepara con los datos obtenidos del cuestionario de la organización, con la finalidad de conocer:

1. Una descripción de la estructura de la organización actual, que refleje su alcance, los objetivos, la autoridad y la responsabilidad de cada puesto y las relaciones a ese puesto con otros de su empresa.
2. Un guía para el desarrollo personal de cada miembro de la organización y para la evaluación de la actuación individual a la luz de los objetivos y estándares.

3. Una descripción concisa de cada puesto, que sea lo bastante claro para contestar las preguntas: ¿Quién hace el trabajo? ¿Cómo está relacionado su puesto con otros puestos? ¿Cómo, cuándo y dónde se realizan las funciones?

Podemos mencionar que la descripción de puestos se distingue por:

- a) El encabezado o identificación, que contiene:
  - 1) El título, 2) la ubicación, 3) el instrumental, 4) la jerarquía; de quién depende, a quiénes manda.
- b) La descripción genérica, que es una definición lo más breve y precisa que sea posible.
- c) La descripción específica, donde se detalla cada operación, con estimación aproximada del tiempo que se requiere. Estas operaciones se clasifican en: Permanentes, periódicas y eventuales.

En las especificaciones se ponen los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, considerando cuatro factores que son: Habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

La descripción de puestos es una parte del contenido del manual de Organización y el tipo de puestos que se describan-

depende del número y jerarquías de las personas a las cuales se destine el manual.

Cuanto más niveles de organización hay, será mayor el número de descripciones de puestos a realizar.

La descripción deberá contener como mínimo:

- a) Descripción de responsabilidad.
- b) Descripción de autoridad.
- c) Relaciones de la Organización.

La descripción del empleo puede abarcar también:

- d) La función básica del empleo
- e) Disposiciones sobre coordinación.
- f) Obligación de rendir cuentas.
- g) Los deberes comunes a todos los puestos ejecutivos.

Los pasos más importantes que se toman en cuenta para -- describir un puesto son los siguientes:

1. Discutir su trabajo, su finalidad y el alcance de su responsabilidad y de su autoridad con su supervisor o gerente.
2. Tomar en consideración la realización que guarda su trabajo con otros trabajos dentro de la Organización.
3. Entender claramente los objetivos de su sección o depar-

tamento y su relación con los objetivos de la división y de la empresa.

4. Examinar las descripciones existentes de su puesto y los demás puestos de su departamento.
5. Hacer referencia al programa de relaciones de autoridad, para que los nombres de los puestos o de las unidades de la Organización, a los que tenga que referirse en su descripción de puestos sean los correctos.

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Puesto \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Reporte a \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Autorizado por \_\_\_\_\_

1. Propósito del puesto
2. Naturaleza de la operación del puesto.
3. Areas de Responsabilidad del puesto.
4. Rango de supervisión.
5. Nivel de Responsabilidad
6. Relaciones internas
7. Relaciones externas
8. Desafíos principales

En seguida se anexa para una mejor comprensión una Guía de la Gerencia, que es una típica descripción de posición.

## GUIA DE LA CEREICIA

### SUPERVISOR DE CONTABILIDAD---DIVISION DE PRODUCCION.

#### A. FUNCIONES.

Provee una guía funcional a los Superintendentes de Planta y provee servicios en relación con la contabilidad y auditoría, presupuestos, control de inventarios y existencias, nóminas y aspectos contributivos o impositivos.

#### B. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.

Las responsabilidades y autoridad que se enumeran más abajo están sujetas a políticas establecidas.

1. Administra las políticas y procedimientos aprobados - correspondientes a las actividades de contabilidad, - auditoría, presupuesto, nóminas e impuestos y contribuciones, haciendo las recomendaciones que estime convenientes al Contralor a través de los canales apropiados.
2. Administra las políticas y procedimientos aprobados - respecto de las actividades de control de inventario y existencias, haciendo las recomendaciones que estime convenientes al Gerente del Departamento de Suministros y Transporte, a través de los canales correspondientes.
3. Consolida los informes y estados financieros-contables y presupuestarios de control de inventario y existencias, de nóminas y de impuestos y contribuciones de las plantas y prepara a su vez esos informes y estados para la División.
4. Establece y mantiene los registros contables necesarios para la División.
5. Establece y mantiene los registros de control de gastos necesarios para la División.
6. Mantiene los registros de control de inventarios y existencia para la división.
7. Mantiene los registros de producción necesarios para la División.
8. Mantiene los registros necesarios de cobros y pagos y es responsable de la guarda y custodia de los fondos que transitoriamente o para gastos menores tenga a mano para la Oficina de la División.
9. Mantiene los registros y cuentas de las nóminas de sueldos y salarios necesarios, prepara los pagos de los sueldos y salarios de las oficinas de la División y los pagos de salarios y sueldos confidenciales de la División.
10. Conduce todas las actividades relativas a contribuciones e impuestos de la División.

#### C. RELACIONES.

1. Gerente Gral., División de Producción, Reporta al Gerente General.
2. Superintendentes de Planta y Supervisores de Sección. A petición o dirección de los Superintendentes de Planta y Supervisores de la Sección, los asesora y asiste en el cumplimiento de sus respectivas funciones en todos los asuntos de su incumbencia.

GUIA DE LA GERENCIA

SUPERVISOR DE CONTABILIDAD---DIVISION DE PRODUCCION.

3. Auditores Externos  
Coopera con los auditores independientes.
4. Otras.  
Mantiene toda otra relación que sea necesaria para -  
el cumplimiento de sus funciones.

FUENTE: George Lawrence Hall. The management Guide (2nd. Ed. San Francisco; Standar Oil Co. of California, 1956)-  
P. 63.

#### 2.1.2.2. Diagrama de responsabilidad lineal.

El diagrama de responsabilidad lineal, nos muestra claramente las diversas actividades, la autoridad y las responsabilidades que tienen los diferentes puestos sobre dichas actividades. Esto nos sirve para conocer las diferentes responsabilidades que tienen los puestos en la organización.

Este diagrama nos revela situaciones tales como:

1. Los puntos de coordinación para cada par de funciones principales que recaen sobre el ejecutivo de mayor jerarquía.
2. Combinación de varias actividades bajo un solo jefe, a pesar de estar desligado entre sí en cuanto a su función y a su finalidad.
3. Muchos gerentes no están seguros del alcance de su autoridad, ni de los objetivos de sus puestos.

Una vez que se ha tomado la decisión de reorganizar se debe hacer un análisis profundo para determinar las fallas que existan en la organización actual y ver qué mejoras se pueden realizar en la estructura de la organización ideal.

En la página siguiente se muestra el diagrama de responsabilidad lineal (extractos). En la cual se muestra como está distribuida la autoridad y responsabilidad de cada uno de los puestos.

DIAGRAMA DE RESPONSABILIDAD LINEAL (EXTRACTOS)

CLAVE DE LOS SIMBOLOS

X se efectúa el trabajo

1. Supervisión general
2. Supervisión directa sobre el trabajo hecho
3. Supervisión con coordinación
4. Toma de decisión sobre puntos específicamente sometidos
5. Persona que debe ser consultada
6. Persona que debe ser notificada
7. Persona que puede llamarse para intercambio de puntos de vista.

Establecimiento de los objetivos generales de la campaña  
 Aprobación de los planes generales de la compañía  
 Dirección de operaciones de conjunto  
 Aprobación de los planes de expansión de la compañía.  
 Control de relaciones públicas  
 Coordinación de departamentos de línea y staff  
 Asistencia al presidente en rutina administrativa  
 Realización de estudios de organización.

	Consejo de Administración	Presidente	Ayudante del Presidente	Director de Relaciones Públicas	Vicepresidente de finanzas	Director contabilidad	Director apto. de tesorería	Vicepresidente de Mercado-tecnia
Establecimiento de los objetivos generales de la campaña	X	7						
Aprobación de los planes generales de la compañía	X	6						
Dirección de operaciones de conjunto	X	6						
Aprobación de los planes de expansión de la compañía.	X	6	5					
Control de relaciones públicas	X	7						
Coordinación de departamentos de línea y staff	X	7						
Asistencia al presidente en rutina administrativa	X	7						
Realización de estudios de organización.	X	7						

### 2.1.2.3. Organigramas.

Un organigrama representa en forma gráfica las principales funciones y líneas de autoridad de una organización en un momento dado. Las gráficas varían en complejidad desde un -- simple organigrama a gráficas complejas que usan el color y -- aun las fotografías de los titulares en posiciones claves.

La manera más sencilla de describir una estructura de la organización es a través de un organigrama.

Un organigrama nos muestra claramente lo siguiente:

1. Los principales puestos (quién hace qué), los principales canales de comunicación y de mando (reporta a -- quién) y cualquier forma especial de coordinación, como son los comités formales.
2. Las principales unidades de la organización.
3. Los niveles jerárquicos.

Pasos sugeridos para hacer un organigrama:

1. Identifique la gráfica completamente, exponiendo el -- nombre de la empresa, la fecha de la preparación y el título de la persona o nombre del Departamento responsable de su preparación. Si la gráfica es para una --

división de la compañía, solamente, incluya tal información como parte del título.

2. Use casillas o cuadros rectangulares para exponer una unidad organizativa o a una persona.
3. La ubicación vertical de los cuadros muestra las posiciones relativas en la jerarquía organizativa. Sin embargo, debido a las limitaciones de espacio, las unidades de línea son frecuentemente colocadas en un nivel por debajo de las unidades de staff.
4. En cualquier fila de cuadros horizontales debe ser del mismo tamaño y debe incluir solamente aquellas posiciones que tengan el mismo rango de importancia relativa.
5. Las líneas sólidas verticales y horizontales se usan para mostrar el flujo de la línea de autoridad.
6. Si fuera necesario, usar líneas de puntos o quebradas para mostrar el flujo de autoridad funcional.
7. Las líneas de autoridad entran en el centro de la parte superior de un cuadro y salen en el centro de la parte inferior del mismo, no corren a través del cuadro. Excepción: la línea de autoridad de un asistente

te de staff o de un asistente de? puede entrar por el costado del cuadro.

8. El título de cada posición debe ser colocado en el cuadro; debe ser descriptivo y mostrar la función.
9. Incluya el nombre de la persona que ostenta la posición en ese momento, a menos que el movimiento de personal sea tan grande que obligue a una revisión muy frecuente.
10. Mantenga la gráfica tan simple como sea posible; incluya una leyenda si es necesario.

Estas reglas no son rigurosas o inflexibles y por el contrario deberán ser modificadas cuando la ocasión así lo exija.

A continuación para hacer referencia a los siguientes organigramas en las figuras 1 y 2, debemos entender por:

Autoridad Funcional como una autoridad que se otorga a una persona pero sólo para actividades limitadas y bien definidas, por razones de facilidad y eficiencia; y por autoridad de línea. Como una autoridad que tiene una relación lineal con respecto a sus subordinados, son aquellos que contribuyen directamente a obtener las utilidades, ya sea fabricando el producto o dando servicio o bien, vendiéndolo.

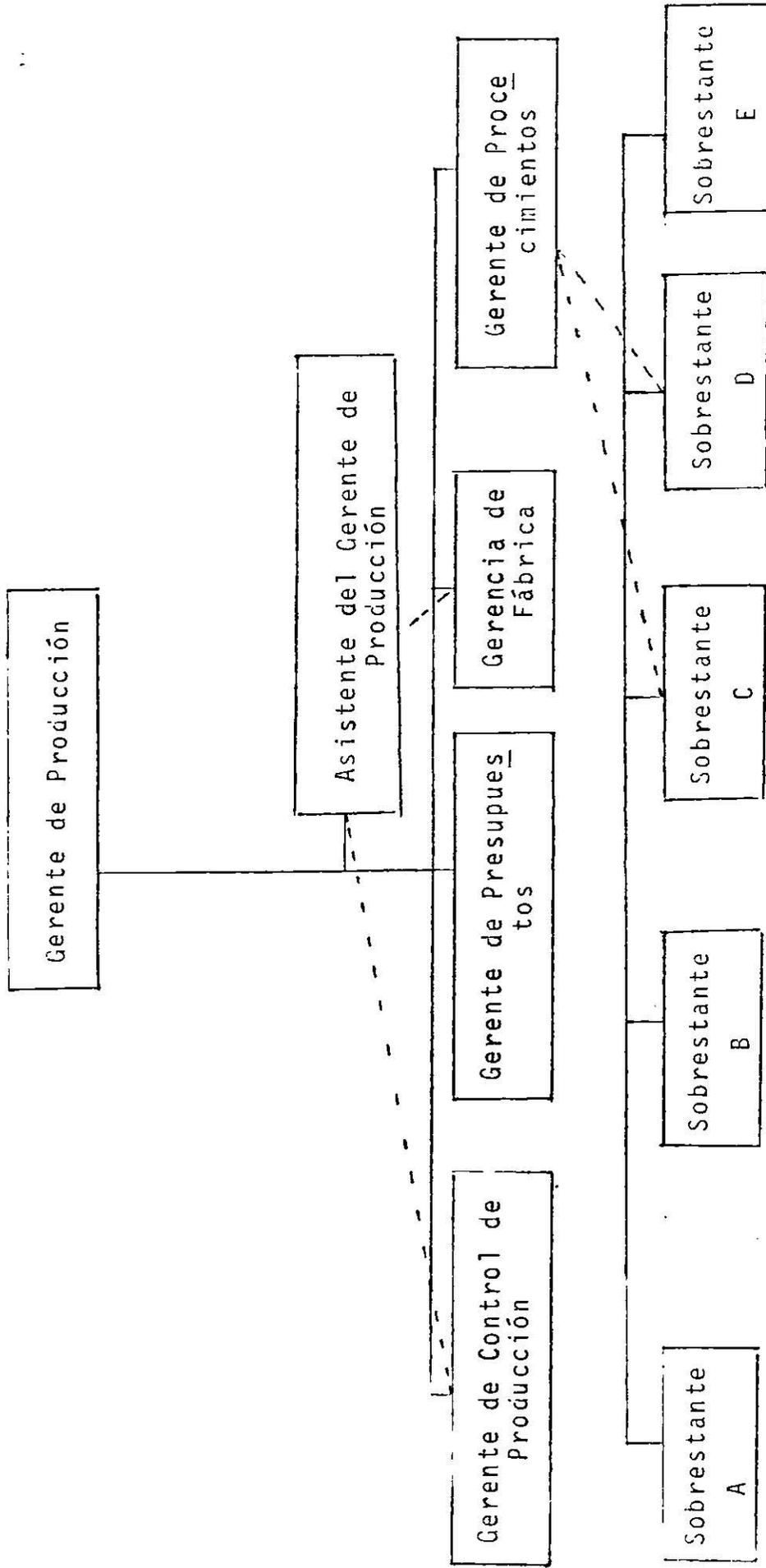


Figura 1.

Esta figura nos muestra las relaciones de autoridad funcional en la sección de Producción de una organización.

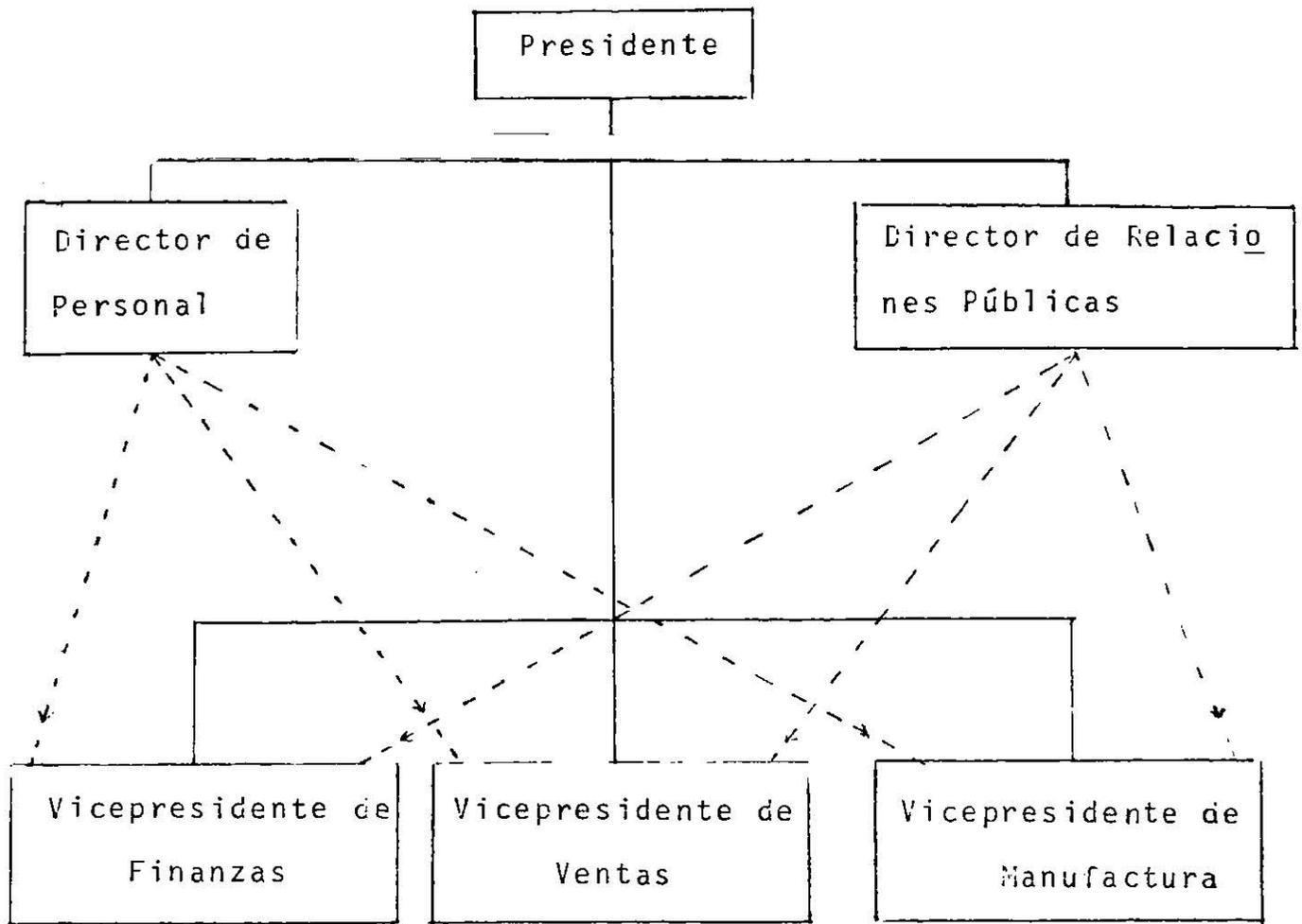


Figura 2

Autoridad funcional y de línea

- - - Autoridad funcional

\_\_\_\_\_ Autoridad de línea.

### 2.1.3. Preparación de planes alternativos.

Es muy importante presentar varios planes sobre el trabajo que se está realizando, debido a que si se presenta un solo plan, puede ser rechazado por uno o varios Ejecutivos disgustados, etc. Se recomienda presentar una estructura ideal que sea teóricamente deseable, pero no necesariamente logroable a corto plazo, pero si utilizar este plan como punto de partida y efectuar modificaciones considerando la posición económica y competitiva de la Empresa.

### Implementación del plan

Esta tarea de poner en práctica, el mejor plan, es generalmente asignada al grupo que propone el cambio.

### 2.1.4. Preparación del informe de Organización.

Este estudio termina con un informe y recomendaciones. Tal informe debe empezar, por volver a describir los objetivos del estudio de la organización, exponer los problemas principales y sugerir soluciones alternativas y sus ventajas y desventajas, se deben utilizar Organigramas para clarificar los planes, posteriormente, se debe presentar una descripción de los objetivos, responsabilidad, autoridad de cada puesto y debe delinear los principales pasos a seguir, para implementar los cambios en la organización.

El informe de organización debe ser discutido primero -- con el Patrocinador, después con otros ejecutivos, para introducir los cambios.

## 2.2. Planeación de la Organización Ideal.

Una vez que se han identificado las deficiencias de la Organización actual, el siguiente paso consiste en planear la estructura de la Organización ideal. Esto se hace considerando los principales objetivos de la Compañía a largo y corto plazo y el tipo de trabajo que se requiere para llevarlos a cabo. Esto requiere un conocimiento de los principales negocios en que la Compañía planea intervenir y de los mercados que planea establecer y abastecer, su ubicación, etc. o de cualquier situación que halla motivado a llevar a cabo una reorganización.

La estructura ideal deberá corregir las deficiencias de la estructura actual, por lo tanto, al desarrollar la Organización ideal, se deberá obtener el mayor provecho de los criterios, tal como existen y presentarles particular atención a la experiencia de otras empresas exitosas dedicadas al mismo giro comercial.

## 2.3. Adaptar el plan ideal a las posibilidades presentes.

Para adaptar el plan ideal a las posibilidades presentes

se toman en cuenta los siguientes factores:

- Fijación de las funciones fundamentales. Para iniciar efectivamente la reorganización, deben estudiarse con realismo las principales funciones y puestos de la Organización ideal. Cuando no existen en el momento presente los puestos necesarios, debe determinarse el costo de crearlos y llenarlos. Una vez establecido el plan, se debe describir cada puesto tal como debe desempeñarse dentro de la carta de la Organización que se adopte.

- Comparación de los empleados con los requisitos del puesto.

Compare a los ocupantes de los cargos con los requisitos del puesto, ya que éstos pueden haber aumentado o disminuido en la organización ideal. Esto no lo hace el consultor externo, debido a que no está familiarizado con el trabajo. Esto se hace por medio de un Comité, usando una estimación aproximada, calificando a los candidatos al puesto.

- Reorganización de Comités.

Puede ser necesario reorganizar el sistema de comités que tiene la compañía, mediante un examen de cada comité existente, sus ventajas como grupo, formulados de decisiones, se entiende por Comité como un grupo de

personas seleccionadas por la Organización que se reúne periódicamente para discutir los problemas para tomar decisiones, que resuelvan las dificultades que se presentan. Existen comités de consulta y comités de decisión.

- Mejoras de procedimientos.

El proceso de reorganización hará surgir oportunidades para la evaluación y mejoramiento de procedimientos. En algunos casos se necesitará una revisión y reajuste de procedimientos existentes, que están relacionados con operaciones de oficinas donde están involucradas varias personas y uno o más departamentos. Generalmente el objetivo es reducir costo en el manejo de documentos y aumentar la uniformidad.

#### 2.4. Implementación del plan a corto plazo.

El ejecutivo de mayor jerarquía hará el anuncio general al respecto, pero cada persona deberá haber sido informada con anterioridad, por su propio superior, después se hace una reunión general en la que el Ejecutivo de mayor jerarquía y el especialista explican en qué consiste el plan que se va a implantar, puede explicarse el plan con película, con gráficas o mediante reuniones escalonadas.

Se pone en marcha el plan a corto plazo, se vigila cuidada

dosamente su desarrollo, para determinar los resultados que -  
está teniendo. El trabajo a realizar incluye:

- a) Examen y análisis continuo de la estructura a la luz de los objetivos y las relaciones con otros segmentos de la organización.
- b) Asesoría al ejecutivo en jefe y/o algún otro alto Ejecutivo sobre organización.
- c) Ayuda a otros funcionarios con sus problemas de organización.
- d) Determinación del impacto de los cambios de la organización, como un todo.
- e) Preparación de descripciones de puestos, darle mantenimiento a los organigramas y manuales, de la organización al día.
- f) Hacer auditorías ocasionales de la organización.
- g) Mantenerse al día en las publicaciones de otras empresas, a fin de presentar nuevas ideas de valor que puedan adaptarse a su empresa.
- h) Contribuir al estado del arte de la Organización.

#### 2.5. Obtención de la aceptación de los cambios.

Para obtener la aceptación de los cambios, inicialmente se debe divulgar el estudio realizado, entre aquellos que van a resultar más afectados, las razones que existen para considerar la introducción de los cambios.

También se debe hacer notar que cualquier cambio en la organización adaptado, está diseñado para mejorar el resultado -- económico y las relaciones personales, superando parte de las - dificultades en las que los ejecutivos se topan, reduciendo las demoras en la toma de decisiones. Los Ejecutivos más afectados pueden sugerir de manera especial como puede funcionar mejor o - más efectivamente la Empresa.

### 3. RESUMEN.

La organización es necesaria para el buen funcionamiento de las empresas, por lo que se deben de implementar mejores - mecanismos de acción para realizar una revisión continua de - las actividades que se llevan a cabo dentro de las mismas.

Esta revisión continua es consecuencia de la respuesta - de la organización para los distintos factores internos y ex- ternos que ocurren en el medio, los cuales provocan una serie de cambios en su funcionamiento. Es entonces cuando surge la necesidad de llevar a cabo una reorganización.

La reorganización por lo tanto es la respuesta a los - - efectos del medio ambiente, que rodean a la empresa y tienen- como objetivos básicos, adaptar la organización a los cambios que se generan en la misma, debiendo entender que estos cam-- bios tienen limitaciones económicas, tecnológicas e institu-- cionales.

La metodología que se utiliza para llevar a cabo una re- organización incluyen: La definición de la organización ac-- tual, la planeación de la organización ideal, la adaptación - del plan a las posibilidades presentes, la implementación del plan a corto plazo y la obtención de la aceptación de los cam- bios.

La definición de la organización actual abarca una descripción completa de todas las actividades que se realizan, los problemas que se presentan y las diversas áreas con las que cuenta la empresa.

En la planeación de la organización ideal se busca dar solución a los problemas que se presentan en la organización actual por medio de una serie de planes alternativos.

La adaptación del plan a las posibilidades presentes consiste en escoger el mejor plan, establecer las funciones básicas de la empresa con respecto al plan y si es necesario, crear un nuevo puesto.

La implementación del plan a corto plazo consiste en poner en marcha el plan y checar continuamente los resultados que se están generando y además es necesario buscar la aceptación de los cambios con los ejecutivos más afectados por la organización.

Es por eso que debemos entender a la organización como un proceso dinámico que requiere de constantes cambios para alcanzar en forma progresiva niveles más altos de productividad.

#### 4. CONCLUSIONES

La finalidad de este estudio es en principio enfatizar la importancia de llevar a cabo en las empresas una constante reorganización motivada por los diversos y dinámicos factores internos y externos que afectan el correcto desarrollo de las actividades rutinarias de una empresa.

En consecuencia el presente estudio pretende dar una metodología que proporcione una herramienta para desarrollar adecuadamente una reorganización.

Dicha metodología permite definir claramente la estructura de la organización actual de la empresa y se establece el proceso para llegar a la estructura de la organización -- ideal, describiendo con precisión las etapas para llegar sin problemas a la reorganización ideal, con la aprobación y consentimiento de los elementos humanos involucrados o afectados por el cambio.

No obstante que la reorganización prevee las necesidades futuras de la organización, éstas deben estar basadas en las necesidades presentes de la empresa, para que la reorganización no sea inaceptable por cuestiones económicas y/o -- del personal disponible de la empresa. El aspecto psicológico y de relaciones humanas es importante en la motivación de los involucrados en la reorganización con el objeto de obtener el apoyo del personal para desarrollar más eficazmente -

la recopilación de información y concluir satisfactoriamente con los objetivos propuestos.

## 5. BIBLIOGRAFIA

1. ERNEST DALE. Como planear y establecer la organización de una empresa.  
Editorial Reverté, México, D.F. 1970 .
2. ERNEST DALE. Organización.  
Editorial Técnica, México, D.F. 1970 .
3. ENRY L. SISK. Administración y Gerencia de Empresas  
Editorial Saber. México, D. F. 1982 .
4. VICTOR LAZARO. Sistemas y Procedimientos.  
Editorial Diana, México, D. F. 1975.
5. AGUSTIN REYES PONCE. Administración de Empresas.  
Editorial Limusa. México, D. F. 1985.
6. I. ARNON. Organización y Administración de la --  
Investigación.  
Editorial Agronómica. Mexicana, 1972 .
7. GABRIEL GALDOVINOS DE LA PEÑA. Administración de Empresas de Investigación.  
Editorial Agronómica Mexicana. 1972.

