



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**AUTOR : EDITH CANDELAS RAMÍREZ**

<b>Administración III</b>		Clave: 1350
Plan: 2005		Créditos: 8
Licenciatura: Administración		Semestre: 3º
Área: Administración		Hrs. Asesoría:
Requisitos: SERIACIÓN ANTECEDENTE		Hrs. Por semana: 4
OBLIGATORIA: Administración I		
Tipo de asignatura:	Obligatoria (x)	Optativa ( )

### Objetivo general de la asignatura

Al finalizar el curso, el alumno comprenderá la importancia de un adecuado diseño de la estructura organizacional como una ventaja competitiva de las organizaciones, así mismo aprenderá a sistematizar la información de la empresa mediante la elaboración de manuales administrativos

### Temario oficial (horas sugeridas 64)

1. Diseño Organizacional (8 hrs.)
2. Metodología para el desarrollo de estudios organizacionales (4 hrs.)
3. Estructuras (14 hrs.)
4. Manuales Administrativos (8 hrs.)
5. Manuales de Organización (16 hrs.)
6. Unidades de Desarrollo Administrativo (4 hrs.)
7. Reorganización (10 hrs.)



## Instrucciones

Con el propósito de lograr los aprendizajes correspondientes a esta materia y alcanzar los objetivos te sugiero:

- ❖ Leer cuidadosamente el contenido de cada unidad, en caso de tener dudas anotarlas, y posteriormente preguntarlas a tu asesor.
- ❖ En cada unidad se van tratando los temas y se han intercalado preguntas de autoevaluación señaladas con la siguiente viñeta y con negritas
  - » **Define con tus propias palabras ¿Qué es la especialización?**
- ❖ Interrumpe tu estudio para contestarla. Porque es de utilidad para ir evaluando tus aprendizajes. Si tienes duda de la respuesta vuelve a leer el tema, si persiste la duda consulta a tu asesor.
- ❖ Se continuaran desarrollando los temas y encontrarás el rubro llamado
  - » **Actividades de aprendizaje**
- ❖ Lee las actividades cuidadosamente. En ocasiones realizarás una investigación bibliográfica o de campo, hay otras actividades en las que tienes que elaborar un mapa conceptual, también se te pedirá participación en el foro de la materia.
- ❖ En todos los casos cuando veas el rubro de actividades de aprendizaje, tienes que realizarlas y enviarlas a tu asesor, vía correo electrónico o incluirlas en el foro de la materia.
- ❖ Para facilitar la ubicación de una actividad de aprendizaje dentro del texto, éstas vendrán señaladas con la **palabra “actividad” seguida del número del tema a la que pertenece además del número de actividad dentro de ese tema:** por ejemplo para la primera actividad del tema 3 se señalaría de la siguiente manera:
  - » **Actividad 3. 1**

Si tuvieras alguna duda consulta con tu asesor.

Al concluir cada unidad resuelve el examen parcial, para que tú mismo evalúes el aprendizaje antes de ser evaluado por el asesor, quién aplicará los exámenes y asignará la calificación definitiva.



## Introducción

Una vez que has aprendido a realizar la planeación estratégica y la planeación táctica, es el momento de pasar a la segunda etapa del proceso administrativo es decir a Organizar, la materia que vas a empezar a cursar incluye los conocimientos relacionados con esa segunda etapa.

La función de organizar es importante porque en ella se diseña la estructura de una empresa. Asignando y agrupando funciones, definiendo líneas de autoridad y comunicación, definiendo áreas y puestos, así como asignando las funciones que van a realizar, todo ello con el objetivo de poder implementar las estrategias, objetivos y procedimientos que le den a la empresa una ventaja competitiva, y con esto alcanzar la misión que se planteó en la planeación estratégica.

En el **tema 1** aprenderás que el mando lo tiene la persona que sustenta la autoridad de la empresa, y que conforme va descendiendo en los niveles jerárquicos, el grado de autoridad disminuye. También es importante saber el número de personas que un gerente o un supervisor puede tener a su mando, es decir el tramo de control.

Cuando la autoridad se concentra en una persona o en un área se dice que está centralizada. En la mayoría de las empresas micro, pequeñas y medianas en nuestro país, en su mayoría encontramos una gran centralización de autoridad en el dueño de la empresa (papá o abuelo), esto trae consigo que la toma de de decisiones sea lenta, que el resto del personal en general no tenga ni voz ni voto, y que se trunque con ello la participación y la iniciativa.

En cambio, cuando se descentraliza la autoridad, la toma de decisiones es más rápida, se aprovechan mejor las capacidades del personal y el director o jefe se puede dedicar a las funciones estratégicas de la compañía.

Por último, en esta unidad conocerás los diferentes tipos de organización, como: la organización formal y la organización informal. Sin la coexistencia armónica de ambas, no sería posible alcanzar los objetivos con efectividad.



Ahora bien, como administrador se te presentarán diversos problemas en la empresa, para resolverlos necesitarás realizar una investigación en forma sistemática, controlada y crítica, no dejando nada a la casualidad, actuarás objetivamente y sin elaborar previos juicios de valor.

La metodología para llevar a cabo estas investigaciones, es decir para desarrollar estudios organizacionales que aprenderás en el **tema 2**, te permitirá llevar a cabo estudios administrativos de una manera sistemática, no solo veas a la metodología como “unos pasos que tienes que seguir”, recuerda que esta metodología una vez aplicada a un estudio administrativo, arrojará información más confiable que te dará mayor certeza en la toma de decisiones. Por ejemplo, ésta metodología se puede aplicar para definir la estructura orgánica de una empresa, ya que para llevarla a cabo necesitarás planear, recopilar y analizar información, determinar recomendaciones e implantar la nueva estructura.

El diseñar una estructura implica definir puestos, niveles jerárquicos, líneas de comunicación, asignar funciones y actividades, determinar la autoridad y responsabilidad, entre otros elementos.

En el **tema 3** aprenderás los diferentes tipos de estructuras orgánicas, como son la estructura funcional, por equipos, matricial y por proyectos. La estructura mecánica y la estructura orgánica. También nos adentraremos en el estudio de las organizaciones virtuales.

Actualmente las dueños o directores que no cuenten con información de su empresa carecen de elementos para la toma de decisiones, el tener información ordenada y sistematizada de la historia de la empresa, de su estructura orgánica, objetivos, políticas, procesos, proveedores, clientes, entre otros, proporciona a la empresa una ventaja competitiva, tanto en la toma de decisiones como en la implantación de una mejora continua, la estandarización de sus operaciones y/o la certificación.



Por lo anteriormente expuesto, es indispensable que un profesional de la administración conozca los objetivos que se persiguen al elaborar manuales administrativos para las organizaciones, así como la clasificación e importancia para éstas. Se dedica el **tema 4** al tratamiento de estos temas.

Reconocida la importancia de los manuales administrativos pasaremos a definir el manual de organización. Este documento que contiene información ordenada y sistematizada de la estructura de una entidad. El **tema 5** trata del contenido del manual de organización, el procedimiento para la elaboración del manual, la presentación a las autoridades para su aprobación, su implantación así como su revisión y actualización.

Para llevar a cabo estudios administrativos como la definición de una estructura o la elaboración de manuales, existen las unidades de desarrollo administrativo, llamadas también de asistencia técnica o servicios de consultoría.

Estos servicios se pueden dar en forma interna o externa. Frecuentemente, el personal que labora en la propia organización presta la asistencia técnica; y en el servicio de consultoría, son personas ajenas a la organización (asesores, personas físicas o morales, de servicio especializado o general).

En el **tema 6** se definen las unidades de desarrollo administrativo. También se determinan las funciones que se llevan a cabo en las organizaciones, lo que te permitirá conocer la importancia del papel que desempeñan en las empresas, dándote elementos para que en su caso tú como administrador hagas uso de ellas.

Para finalizar los contenidos de esta materia en el **tema 7** abordaremos el tema de la reorganización. Tú como administrador debes contar con los conocimientos para poder llevar a cabo una reorganización en la empresa, que le permita afrontar los cambios en el medio ambiente externo: el mercado, económicos, tecnológicos, legales, etc, y los cambios internos, como la ampliación y desarrollo de la empresa, compra de tecnología, el abarcar



nuevos segmentos de mercado, el diferenciar productos, la contracción de la empresa por motivos económicos, etc.

Así también deberás contar con los conocimientos que te permitan definir los síntomas externos y los factores externos que originan una reorganización, así como los obstáculos y limitantes que te puedes encontrar al realizarla.

Solo recuerda que como dice Peter Drucker. “LA MEJOR DEFENSA PARA EL FUTURO ES CREARLO”



## **TEMA 1. DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **Objetivo particular**

Al culminar el aprendizaje de la unidad, lograrás aplicar los conceptos y principios que te servirán de base para el estudio y diseño de la estructura de autoridad y funciones de una organización. Así mismo, conocerás las diferentes formas de organización de las empresas

### **Temario detallado**

- 1.1. Definición**
  - 1.1.1. Especialización del trabajo**
  - 1.1.2. Departamentalización**
  - 1.1.3. Cadena de mando**
  - 1.1.4. Amplitud del control**
  - 1.1.5. Centralización**
  - 1.1.6. Descentralización**
  - 1.1.7. Empowerment**
  - 1.1.8. Formalización**
- 1.2. Organización formal**
- 1.3. Organización informal**
- 1.4. Organización mecanicista**
- 1.5. Organización orgánica**

### **Introducción**

El hombre se asocia en grupos que le permiten la subsistencia en un mundo hostil. A cada miembro se le asigna una función, es decir se aplica la división del trabajo, y es por medio de esta, que el hombre, al repetir una actividad, desarrolla habilidades y adquiere conocimientos que le permiten llegar a una especialización.

Las empresas también al asignar una parte del proceso a cada uno de los individuos están dividiendo el trabajo, y esto permite que los empleados se especialicen en una función, sin embargo las empresas para poder llevar a cabo sus funciones necesitan de una estructura que les permita alcanzar sus



objetivos con efectividad, es decir eficaz y eficientemente. Y es la departamentalización la forma más sencilla de estructura de una empresa, que consiste en agrupar actividades de la misma naturaleza en un área.

En esta unidad aprenderás los diferentes tipos de departamentalización: por producto, por proceso, por función, por tiempo, geográfica y por clientes.

Sin importar el tamaño de las empresas es importante definir la cadena de mando, el tramo de control y la autoridad. En esta unidad aprenderás que el mando lo tiene la persona que sustenta la autoridad de la empresa, y que, conforme va descendiendo en los niveles jerárquicos, el grado de autoridad disminuye, también es importante saber el número de personas que un gerente o un supervisor puede tener a su mando, es decir el tramo de control.

Cuando la autoridad se concentra en una persona o en un área se dice que está centralizada. En la mayoría de las empresas micro, pequeñas y medianas en nuestro país, encontramos una gran centralización de autoridad en el dueño de la empresa (papá o abuelo), esto trae consigo que la toma de decisiones sea lenta, que el resto del personal en general no tenga ni voz ni voto, con lo que se trunque con ello la participación y la iniciativa. En cambio cuando se descentraliza la autoridad, la toma de decisiones es más rápida, se aprovechan mejor las capacidades del personal y el director o jefe se puede dedicar a las funciones estratégicas de la compañía.

Por último, en esta unidad aprenderás los diferentes tipos de organización. Como: la organización formal, contemplada en el organigrama consistente en la disposición de puestos, funciones y tareas que hacen posible la realización de los objetivos de la empresa.



## 1.1. Definición

Desde la época primitiva el hombre se agrupaba para hacer frente a un medio ambiente hostil, esta necesidad de asociarse en forma natural le permitió darse cuenta de que al formar grupos podía afrontar más fácilmente las inclemencias del tiempo, la casa de animales e incluso el hacer frente a otros grupos humanos.

Las **primeras organizaciones** se formaron de **manera empírica**, primero fue la familia, más tarde, se creó el sistema feudal y posteriormente se formaron las naciones. Actualmente vemos que ese tipo de organización ya no es suficiente ante los retos de la globalización, y vemos **organizaciones tan grandes** como la **Unión Europea**. Esto nos da un ejemplo de la importancia que tiene para un Administrador el saber Organizar.

Cuando hablamos de organizar, en primera instancia, pensamos en un ente social, un organismo o una institución. El uso del término organización, en esta materia se refiere a la segunda etapa del proceso administrativo, es decir:

Organizar es una de las funciones de la administración que se ocupa de dotar a la empresa de una estructura de autoridad, responsabilidad, niveles jerárquicos, funciones, así como de líneas de mando y comunicación.

El **punto de partida** para organizar es la **planeación**, es decir haber determinado la misión, visión, filosofía, estrategias y objetivos de la empresa, para así poder diseñar una estructura que le permita alcanzar la misión para la que fue creada.

Ahora que empiezas el estudio de la función de Organizar, **segunda etapa** del proceso administrativo, es importante que **aprendas** los conceptos y las definiciones que contempla esta unidad, una vez que los aprendas los **aplicarás** en el diseño de la estructura de la empresa, en la elaboración de los manuales de organización así como en la reorganización administrativa.



### 1.1.1. Especialización del trabajo

Algunos autores como Max Weber, Adam Smith, Frederick Taylor y Henri Fayol, hablan de la importancia de dividir el trabajo, con el objeto de mejorar la eficiencia en la producción.

H. Fayol en su obra *Administración Industrial y General* dice: "La división del trabajo es de orden natural. Se observa en el mundo animal, en cuanto más perfecto es el ser, más órganos encargados de funciones diferentes posee, se observa en las sociedades humanas en las que, cuánto más importante es el orden social más estrecha es la relación entre la función y el órgano<sup>1</sup>".

**La división del trabajo tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo.** El obrero que hace siempre la misma pieza y el jefe que trata constantemente los mismos asuntos, adquieren una habilidad, una seguridad, una precisión, que aumentan su rendimiento: cada cambio de ocupación lleva consigo un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción. La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben recaer la atención y el esfuerzo. Se ha reconocido que la división del trabajo es el mejor medio de utilizar los individuos y las colectividades. **Tiene la división del trabajo como consecuencias la especialización de funciones y la separación de los poderes.**<sup>2</sup>

Fayol eleva la división del trabajo a nivel de principio de la Administración y de su párrafo se puede inferir que la especialización de un obrero, de un empleado, de un directivo se logra a través de la división del trabajo ya que ésta permite, con la repetición del mismo, obtener una destreza, una habilidad y o una competencia especializada del trabajo que está realizando la persona en la empresa. Cabe agregar que para lograr la especialización es importante la adquisición de conocimientos tanto teóricos como prácticos.

---

<sup>1</sup> Henri Fayol, *Administración industrial y general*, p. 158.

<sup>2</sup> *Ibidem*, p.159.



» Define con tus propias palabras ¿que es la especialización?

### 1.1.2. Departamentalización

Como se mencionó anteriormente el hombre se asocia para cubrir sus necesidades, y al hacerlo se da cuenta de la necesidad de dar a la asociación una estructura, donde cada miembro del grupo tenga asignado un rol en el cual desempeñe actividades específicas.

Lo mismo ocurre con las empresas. Éstas, para lograr sus objetivos, tienen que llevar a cabo funciones de mercadotecnia, de operaciones, de finanzas y de recursos humanos. Para realizar estas funciones es necesario que cuente con una estructura de roles donde cada empleado esté asignado a un área y realice funciones, para tal motivo las empresas han **agrupado en áreas las funciones** de una misma naturaleza y a esta forma básica de estructura se le ha denominado **departamentalización**, y a cada una de estas áreas se le llama departamento.

A continuación, definiré algunos tipos de departamentalización aunque es importante señalar que no existe un modelo único aplicable a todas las empresas o situaciones.

#### Departamentalización por funciones

Es la agrupación de funciones de acuerdo con las actividades que realiza la empresa, un ejemplo son las empresas que cuentan con un departamento de ventas, uno de operaciones, uno de mercadotecnia y uno de recursos humanos.

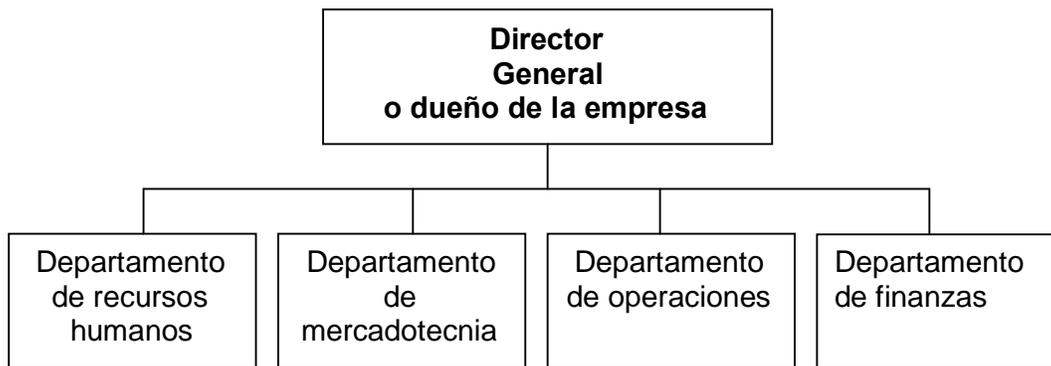


Figura 1.1. Departamentalización por funciones



### Departamentalización por clientes

Es la agrupación de actividades basada en los clientes a los que está dirigida la empresa. Por ejemplo departamento de damas, departamento de niños y departamento de caballeros.

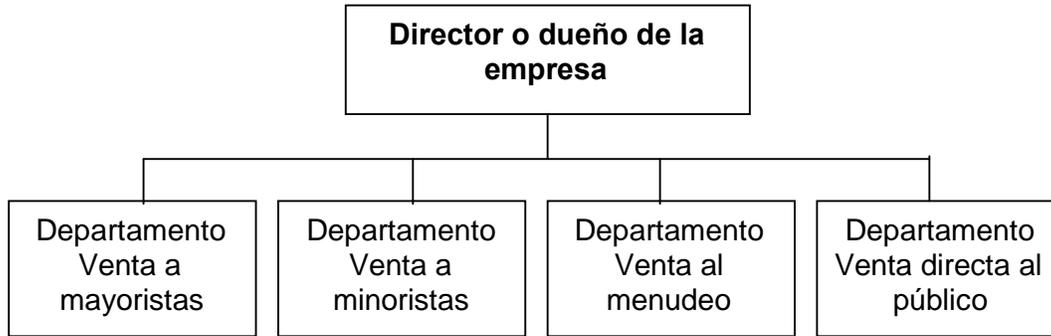


Figura 1.2. Departamentalización por clientes

### Departamentalización geográfica

Cuando las empresas realizan sus operaciones en diversos estados, países, o aún en el área metropolitana, adoptan una departamentalización de acuerdo con el territorio en el que operan, por ejemplo departamento zona norte, departamento zona sur y departamento zona centro.

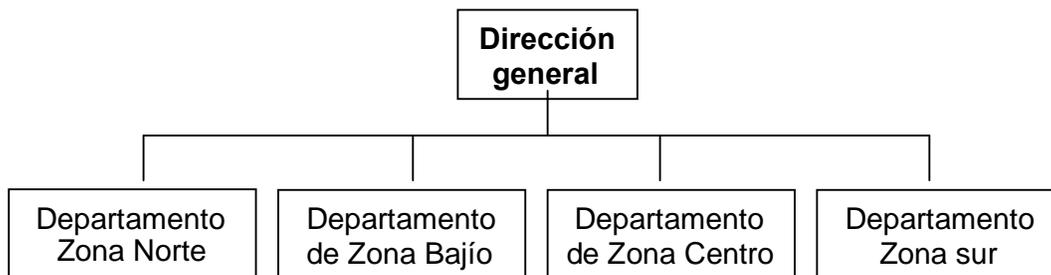


Figura 1.3. Departamentalización geográfica



### Departamentalización por productos

La agrupación de actividades se basa en los productos que la empresa ofrece, por ejemplo departamento de leche, departamento de crema y departamento de yoghurt.

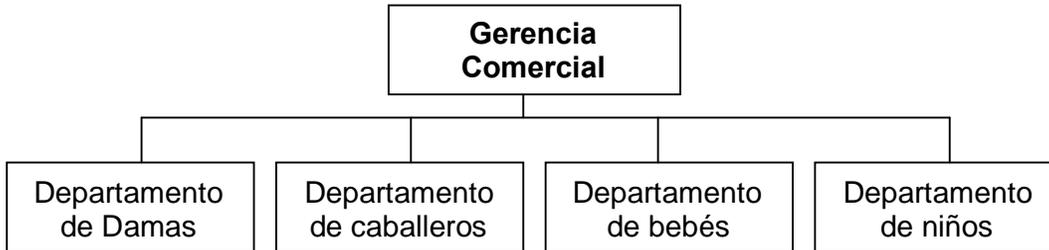


Figura 1.4. Departamentalización por productos

### Departamentalización por tiempo

En algunas empresas la agrupación de actividades se realiza en función del tiempo debido a que son empresas que trabajan las 24 horas del día y su estructura se basa en los turnos de trabajo, por ejemplo: departamento turno matutino, departamento turno vespertino, departamento turno nocturno.

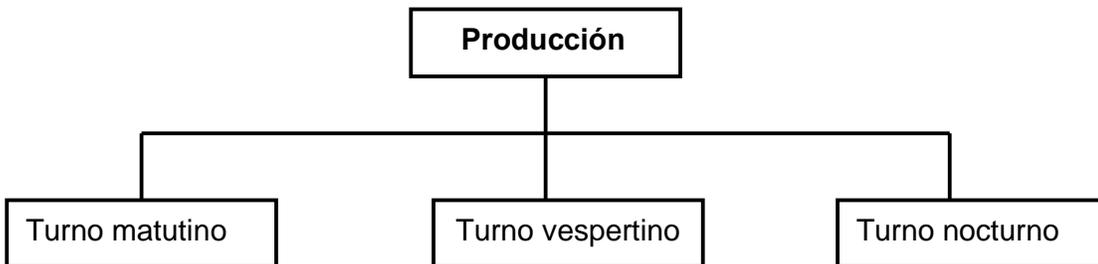


Figura 1.5. Departamentalización por tiempo

- » **Actividad.1.1.** Después de haber aprendido los diferentes tipos de departamentalización, investiga en el entorno en el que te desenvuelves diariamente, qué tipo de departamentalización tienen cuatro empresas y manda por correo el resultado de tu investigación a tu asesor.



### 1.1.3. Cadena de mando

En toda estructura, y por ende en toda empresa es necesario definir claramente quién tiene la autoridad y cuál es la línea o cadena de mando por donde se van a transmitir las instrucciones que se dan a los empleados. La cadena de mando parte desde el Director general o de la autoridad suprema que tenga la empresa y va descendiendo de acuerdo a los niveles jerárquicos con que cuenta, por ejemplo: parte del Director General, baja al director de área, a los gerentes y a los jefes de departamento. Se puede concluir entonces que la **cadena de mando** es la **relación de autoridad** que existe **entre los diversos puestos** con que cuenta la empresa, con origen en la autoridad máxima, y en descenso hacia los demás puestos que la integran.

### 1.1.4. Amplitud del control (tramo de control o tramo de administración)

Un administrador, un gerente, un jefe de departamento tienen autoridad sobre sus subordinados, el número de subordinados que tiene bajo su cargo un jefe varía de una empresa a otra, pero, ¿cómo saber cuántos subordinados puede dirigir y supervisar un jefe? H. Weihrich en su obra *Administración una Perspectiva Global*, dice: “el principio del tramo de administración postula que hay un límite al número de subordinados que un administrador puede supervisar un administrador, aunque este límite varía de acuerdo con las situaciones y la competencia de dicho ejecutivo”.<sup>3</sup> Para dar respuesta a esta pregunta tenemos que tomar en cuenta si los empleados que un jefe va a supervisar realizan funciones repetitivas y rutinarias.

Por ejemplo los vendedores por catálogo, pueden dirigirse y supervisarse en un número mayor porque las actividades se pueden controlar fácilmente, es decir el tramo de control en los niveles operativos es mayor. En cambio cuando los empleados que están bajo nuestra supervisión realizan actividades no repetitivas, el tramo de control se ve reducido, ya que aumenta el grado de complejidad de la supervisión. Por ejemplo si supervisamos Directores de área, podemos afirmar que el tramo o amplitud de control en los niveles directivos o

---

<sup>3</sup> Koontz H., et al., *Administración. Una perspectiva global*. p.787



estratégicos de las empresas se reduce.

### 1.1.5. Centralización

Antes de abordar el tema de la centralización es importante recordar la definición de autoridad que estudiaste el semestre pasado: es la capacidad que tienen los jefes o supervisores para tomar decisiones y dar instrucciones, esta capacidad no se puede ver por sí sola, si no está acompañada de la responsabilidad, que es el llevar a cabo las funciones que tenemos asignadas y asumir las consecuencias de los actos que llevemos a cabo para realizarlas.

Cuando la autoridad se encuentra concentrada en una persona o en un área se dice que hay **centralización de autoridad**, por ejemplo en la mayoría de las empresas pequeñas y medianas mexicanas, la autoridad se encuentra concentrada en el dueño de la empresa, él toma casi todas las decisiones; en otras empresas la autoridad se encuentra concentrada en el área financiera.

La excesiva centralización de autoridad puede traer como consecuencia una toma de decisiones lenta que entorpece el funcionamiento de la empresa, desviando la atención de los niveles directivos hacia actividades y decisiones que podrían llevar a cabo sus subordinados.

### 1.1.6. Descentralización

En contraposición a la centralización tenemos la descentralización, misma que consiste en la desconcentración de autoridad, mediante el **proceso de delegación**, es decir, que es el conceder cierto grado de autoridad a los subordinados para que tomen decisiones y den instrucciones.

Para delegar debemos tomar en cuenta: qué resultados se esperan del puesto en el cual vamos a delegar, definir funciones a delegar, asignar la autoridad, y por último, asignar la responsabilidad.

» **Menciona las diferencias entre centralización y descentralización de autoridad**



### **1.1.7. Empowerment**

Para que los subordinados y los equipos puedan trabajar en forma autónoma, tener iniciativa y tomar decisiones por cuenta propia es necesario que el jefe o supervisor les facilite los elementos necesarios. Una forma de llevar esto a cabo es el empowerment, en donde el jefe o supervisor se despoja de autoridad para facultar al empleado para la toma de decisiones sin requerir la autoridad del jefe, donde el equipo o los empleados asumen la responsabilidad de sus funciones y sus acciones con el fin de que la toma de decisiones se lleve a cabo en forma expedita. Para que se logre esto es necesario que el directivo seleccione rigurosamente a sus colaboradores una vez que forman parte de la empresa, capacitarlos en competencias, técnicas y habilidades para la toma de decisiones.

### **1.1.8. Formalización**

Las empresas, desde su creación, cuentan con una estructura de autoridad, jerarquías, líneas de mando y comunicación, y cada uno de sus integrantes tienen funciones asignadas que se llevan a cabo dentro de la misma, pero en muchos casos, sin importar si la empresa es micro, pequeña, o mediana, esta estructura se da en forma tácita, de manera oral se comunica a los empleados cuál será su puesto y que funciones desempeñarán y quién va a ser su jefe, e inclusive todo esto puede variar de un día para otro.

Así como el ser humano necesita de la columna vertebral para mantenerse en pie, desarrollarse y mantenerse en el mercado. Esta estructura debe formalizarse, es decir no solo se debe decir en forma oral o tácita, sino que tendrá que definirse clara y expreso, es decir diseñar la estructura como un “traje a la medida”, para la empresa de que se trate, y una vez definida debe plasmarse en manuales administrativos para con esto darle formalidad.



## 1.2. Organización formal

Hemos hablado en los temas de esta unidad de la importancia de una estructura de roles y funciones, que le permita a la empresa llegar a la Misión que es lograr las metas y alcanzar los objetivos establecidos. Para ello es necesario que la empresa cuente con una organización o estructura formal.

La organización formal es la estructura diseñada por la empresa, que consta de áreas funcionales, puestos, niveles jerárquicos, líneas de autoridad, líneas de comunicación y funciones. La **representación gráfica** de la organización formal o estructura es el **organigrama**. La organización formal de una empresa debe estar documentada en el Manual de Organización.

## 1.3. Organización informal

Como recordarás en el primer semestre en la materia de Administración, Elton Mayo, al realizar diversos estudios en Hawthorne, identifica dentro de las empresas una serie de grupos que se dan por la convivencia diaria y la afinidad entre los empleados, este autor los llamó grupos informales, y son precisamente estos grupos los que integran la organización informal.

Paralela y dentro de la organización formal tenemos la organización informal, ésta no la vemos plasmada en un organigrama o en un manual, pero es de gran importancia ya que la organización informal puede **motivar** el logro de **los objetivos** o en su caso distraer el esfuerzo humano.

En ti, futuro administrador, está el dar orden y cauce a esta organización informal para que colabore con el logro de los objetivos de la empresa.

- » **Explica las diferencias entre organización formal y organización informal**
- » **Actividad.1.2.** Después de haber aprendido la definición y conceptos de la organización formal y de la organización informal, contesta en el foro de la materia ¿Porqué es importante para la empresa la organización informal?
- » **Antes de pasar al siguiente punto, recuerda el tema del**



**Estructuralismo, en particular el Modelo ideal de burocracia que plantea Max Weber, que aprendiste en Administración I para un mejor entendimiento de los siguientes temas.**

#### **1.4. Organización mecanicista**

Autores como Burns y Stalker, después de haber investigado en empresas inglesas la relación existente entre la administración que llevaban a cabo y el medio ambiente externo que rodeaba a esas empresas, clasificaron las empresas en mecanicistas y orgánicas.

Las empresas mecanicistas son aquellas que:

- ✓ Presentan una estructura burocrática basada en una minuciosa división del trabajo.
- ✓ Los puestos están ocupados por especialistas, con funciones fijas, cada persona desempeña su puesto en forma aislada sin tomar en cuenta a los otros puestos o áreas.
- ✓ Los puestos basan su remuneración en el logro de objetivos.
- ✓ Autoridad centralizada.
- ✓ Jerarquía de autoridad rígida, relaciones de autoridad y responsabilidad bien definidas.
- ✓ Sistemas de control rígidos.
- ✓ La comunicación siempre es vertical.
- ✓ Énfasis en reglas y procedimientos.

La empresa mecanicista funciona como un sistema cerrado, introspectivo, determinista sin tomar en cuenta que forma parte de un medio ambiente, y que este influye en la empresa, y ésta a su vez influye en el medio ambiente voluntaria o involuntariamente.



## 1.5. Organización orgánica

En tanto que las empresas orgánicas tienen:

- ✓ Una estructura orgánica flexible y adaptable a cambios e innovaciones.
- ✓ Los puestos se modifican y redefinen de acuerdo con las necesidades de la empresa y la interacción con otros puestos.
- ✓ La autoridad está descentralizada.
- ✓ La jerarquía es flexible, el conocimiento es más importante que la posición jerárquica.
- ✓ La amplitud de mando es extensa.
- ✓ Mayor confiabilidad en la comunicación informal, se comunican más en forma oral que escrita.
- ✓ Interacciones lateral y horizontal, más que vertical.
- ✓ Énfasis en las relaciones humanas.

Las organizaciones orgánicas interactúan ampliamente con su medio ambiente, están abiertas al cambio e innovación y están preparadas para adaptarse a las contingencias que les presenta el medio ambiente.

- » **Actividad.1.3.** Elabora un cuadro sinóptico con los conceptos y las definiciones que aprendiste en esta unidad y envíalo por correo a tu asesor.

### **Bibliografía del tema 1**

FAYOL, Henri, *Principios Generales de Administración*, Trillas, México, 1994

HAROLD, Koontz, *et al.*, *Administración; una perspectiva global*, Mc Graw Hill, México, 2004.

GOMEZ CEJA, Guillermo, *Sistemas Administrativos, análisis y diseño*, Mc Graw Hill, México, 2000.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. Define a la segunda etapa del proceso administrativo
2. Explica con tus propias palabras ¿que es la especialización?
3. ¿Cuál es la forma más sencilla o básica de organizar una empresa?



4. Escribe los diferentes tipos de departamentalización tratados en ésta unidad.
5. ¿En que consiste la departamentalización funcional?
6. Define con tus propias palabras la departamentalización por producto
7. Menciona las diferencias entre centralización y descentralización de autoridad.
8. Explica las diferencias entre organización formal y organización informal.
9. Menciona las características de la organización mecánica.
10. Realiza una lista de las características de la organización mecánica.

### **Examen de autoevaluación**

Indica con V si las siguientes aseveraciones son verdaderas y con F si son falsas.

- \_\_\_\_\_ 1. La especialización es una consecuencia de la división del trabajo.
- \_\_\_\_\_ 2. La departamentalización es la asignación de funciones.
- \_\_\_\_\_ 3. La cadena de mando está compuesta por las líneas de autoridad.
- \_\_\_\_\_ 4. La centralización consiste en la concentración de autoridad en un puesto o en un área.
- \_\_\_\_\_ 5. La descentralización es cambiar las áreas funcionales.
- \_\_\_\_\_ 6. La organización formal es la que está representada en la estructura administrativa de una empresa.
- \_\_\_\_\_ 7. La organización informal es la que se da en forma espontánea por afinidad entre un grupo.
- \_\_\_\_\_ 8. La organización mecanicista toma en cuenta su medio ambiente.
- \_\_\_\_\_ 9. La organización mecanicista tiene bien definida su estructura.
- \_\_\_\_\_ 10. La organización orgánica es aquella que aprende.



## **TEMA 2. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

### **Objetivo particular**

Al terminar este tema el alumno aprenderá a aplicar la metodología para llevar a cabo estudios organizacionales en las empresas, en la planeación, recopilación de la información y diseño de las estructuras organizacionales.

### **Temario detallado**

- 2.1. Definición de la problemática**
- 2.2. Planeación y programación del estudio**
- 2.3. Levantamiento de la información**
- 2.4. Análisis y diagnóstico administrativo**
- 2.5. Recomendaciones y propuestas de solución**
- 2.6. Implantación**
- 2.7. Mantenimiento organizacional**

### **Introducción**

Como administrador se te presentarán diversos problemas en la empresa. Para resolverlos, necesitarás realizar una investigación que te permita llevarla a cabo en forma sistemática, controlada y crítica, sin dejar algo a la casualidad, actuarás objetivamente y sin elaborar previos juicios de valor.

Todo estudio organizacional requiere de una metodología y de esfuerzo para su buen funcionamiento, un espíritu de cambio, pensamiento constructivo, preparación técnica y actitud positiva del gerente de proyecto y su equipo de colaboradores, que se encargarán de llevarlo a cabo.

En esta unidad aprenderás a realizar estudios administrativos, por medio de la metodología que debe considerarse no como unos pasos a seguir sino como un proceso que parte de la percepción y la determinación de la problemática, pasando por la definición de los factores de estudio, objetivos, lineamientos y campo de trabajo para su realización, hasta la captación y el análisis de los datos necesarios para formular, implantar y evaluar las recomendaciones.



Posteriormente se presenta por escrito un informe a las autoridades y se implantan las recomendaciones. La etapa de evaluación y seguimiento te permitirá retroalimentar todo el proceso.

### **2.1. Definición de la problemática**

En todo estudio administrativo que realicemos el punto de partida es el planteamiento del problema. Los investigadores aseguran que si tenemos bien definido el problema que queremos resolver, nuestra investigación ya tiene solucionado más del cincuenta por ciento, por lo que el administrador que va a llevar a cabo un proyecto administrativo deberá realizar un diagnóstico que le permita definir claramente la problemática de la empresa, Posteriormente definirá el estudio que se desee realizar, su objetivo, su alcance y los resultados que se esperen obtener. Es frecuente que por falta de conocimiento de los sistemas y procesos que se realizan en la empresa se desvirtúe un pronóstico preliminar, en estos casos se debe de redefinir el problema

Una vez determinado el problema, el estudio, el objetivo y el alcance, se continúa con la planeación.

» **¿Cuál es el punto de partida para realizar un estudio administrativo?**

### **2.2. Planeación y programación del estudio**

Definido el objetivo del estudio, conviene llevar a cabo una **investigación preliminar** o reconocimiento para determinar la situación administrativa y los estudios requeridos. Esto implica tanto la revisión de la literatura relacionada con el problema como el contacto directo con la realidad a estudiar. La investigación preliminar puede provocar una reformulación del problema en términos más objetivos, dar una idea de la magnitud de la tarea propuesta, indicar algunos de los problemas que podrían surgir durante el estudio y proporcionar nuevos aspectos a considerar.

Por medio de la investigación preliminar conoceremos la ubicación, naturaleza y extensión del problema así como los conocimientos y habilidades que



requieren los encargados del estudio, el tiempo, así como el personal y recursos materiales y financieros necesarios para llevar a cabo el estudio.

Durante la investigación preliminar deberemos recopilar los documentos necesarios para realizar la planeación de la investigación, como son los manuales administrativos y documentos de carácter técnico con que cuente la empresa.

» **Define en qué consiste la investigación preliminar**

Con la información anterior se realizará el proyecto del estudio el cual debería contener:

- ✓ Nombre del estudio
- ✓ Responsable
- ✓ Alcance
- ✓ Justificación
- ✓ Objetivo
- ✓ Resultados esperados
- ✓ Estrategias
- ✓ Información complementaria que apoye el proyecto
- ✓ Programa de trabajo (cronograma)
- ✓ Presupuesto

El proyecto es presentado ante el titular de la organización con el fin de que lo autorice y se lleve a cabo con la participación de todos los integrantes que la forman.

- » **Actividad.2.1.** Contesta en el foro, si no se llevara a cabo la investigación preliminar ¿qué consecuencias traería al estudio administrativo a realizar?



### 2.3. Levantamiento de la información

Una vez concluida la etapa de planeación, pasaremos a recopilar la información. En los estudios administrativos se lleva a cabo Investigación documental e Investigación de campo.

La recopilación de información documental consiste en solicitar los manuales con que cuente la empresa, el allegarse de bibliografía y hemerografía de carácter técnico que permita al administrador ampliar los conocimientos sobre los procesos, funciones y áreas a investigar. Una vez realizada la **investigación documental**, pasaremos a la elección de técnicas e instrumentos para recopilar datos; ésta se llevará a cabo en función de las características del estudio que se pretende realizar.

En tanto que la **investigación de campo** es aquella en la que el administrador va directamente a la fuente a tomar los datos de primera mano. En la investigación de campo las técnicas más utilizadas para levantar la información son: la entrevista, los cuestionarios, las encuestas y las listas de chequeo. Por ejemplo, el administrador que está investigando sobre cómo está estructurada la empresa, diseñará un cuestionario que le permita conocer, entre otros elementos de la estructura: los niveles jerárquicos, los puestos, las áreas, las líneas de mando, los tipos de autoridad y líneas de comunicación con que cuenta la empresa, y una vez diseñado aplicará el cuestionario a los jefes de cada área, con esto estará recopilando información de campo.

Las **técnicas de recopilación de datos** más utilizadas al realizar estudios administrativos son:

- ✓ Consulta a sistemas de información
- ✓ Entrevistas
- ✓ Cuestionarios
- ✓ Observación directa
- ✓ Cédulas (fichas de trabajo)
- ✓ Listas de verificación
- ✓ Sitios o páginas en Internet



- » **¿Cuáles son los tipos de investigación que se realizan en los estudios administrativos?**
- » **En la investigación documental qué información se recopila**
- » **Actividad.2.2.** Elabora un cuadro sinóptico que contenga las técnicas de recopilación de información, su concepto y definición. Envíalo por correo a tu asesor.

#### **2.4. Análisis y diagnóstico administrativo**

Una vez recopilada la información pasaremos al análisis de ésta. El análisis de una situación o un problema administrativo consiste en dividir o separar sus elementos hasta conocer la naturaleza, características y causas de su comportamiento.

Con la información recabada ya podemos conocer los hechos, de acuerdo al estudio conoceremos la estructura, los procesos, cómo se realizan las funciones, etc., conocerlos nos permite examinarlos críticamente, haciendo comparaciones, analogías, juicios de hecho y de valor, estructura de la empresa, el cumplimiento de las funciones asignadas y sus procesos, entre otros.

A continuación se mencionan algunos elementos que nos podrían auxiliar en el análisis de la información; la elección de éstos, obedecerá al tipo de estudio administrativo que se realice:

- ✓ Organigramas
- ✓ Cuadros de distribución del trabajo
- ✓ Diagramas de flujo
- ✓ Diagramas de distribución del espacio
- ✓ Matrices
- ✓ Cuadros estadísticos
- ✓ Redes para el análisis lógico de problemas
- ✓ Árbol de decisiones
- ✓ Análisis de sistemas



- ✓ Análisis de estructuras
- ✓ Análisis de procesos
- ✓ Análisis de costo beneficio
- ✓ Análisis factorial
- ✓ Diagrama de causa y efecto

Después de efectuar un análisis podemos elaborar un diagnóstico que muestre la situación administrativa que guarda la empresa, elaborar las conclusiones, para luego elegir los cursos de acción que habrá que seguir la empresa para solucionar el problema que dio origen a la investigación.

## **2.5. Recomendaciones y propuestas de solución**

Ahora ya estamos en posibilidad de formular recomendaciones y propuestas que den solución efectiva a la problemática presentada en la empresa, al definir las los administradores debemos ser cautos, tomar en cuenta entre otras cosas, el costo beneficio que representa a la empresa llevarlas a cabo, conocer si la empresa puede asumir los costos tales recomendaciones, es decir, si son viables y factibles de realizarse.

Por este medio, también se cerciora si las recomendaciones darán realmente una solución a la problemática y si no son paliativos solamente. Por último, es importante considerar si la solución al problema así lo amerita y de ser posible proponer varias alternativas o recomendaciones.

## **2.6. Implantación**

Después de haber elaborado el diagnóstico y las recomendaciones, se procede a realizar el informe por escrito, mediante un resumen ejecutivo donde se expresa el problema en forma muy concreta, cómo se llevó a cabo el estudio, el diagnóstico, las conclusiones y recomendaciones, la estrategia para implantarlo, el control de seguimiento y los anexos.

Para implantar cambios en la organización, es decir, para poner en práctica las recomendaciones, es necesario elaborar un programa de implantación, integrar el personal, los recursos a utilizar y ejecutarlo.



Los **métodos de implantación** son:

- ✓ **Prueba piloto**, consiste en implantar un sistema como una prueba para ver el funcionamiento y en su caso hacer las medidas correctivas.
- ✓ En **paralelo**, las recomendaciones o el nuevo sistema se lleva a cabo en forma simultánea con el sistema actual y poco a poco se va introduciendo el cambio hasta que desaparece el sistema actual y sólo se trabaja con el nuevo sistema.
- ✓ **Implantación parcial o por aproximaciones sucesivas** consiste en seleccionar partes del proyecto e implementarlas poco a poco, sin causar alteraciones al sistema actual, continuar al siguiente paso hasta que se haya consolidado el anterior. Hasta concluir paso a paso la implantación del proyecto, permitiendo así el cambio gradual y controlado.
- ✓ **Instantáneo** se realiza eliminando de facto, es decir en forma inmediata los sistemas o procesos actuales e implantar el nuevo sistema.

## **2.7. Mantenimiento organizacional**

Una vez que se ha implantado el nuevo sistema, es indispensable mantener un seguimiento sobre los cambios implantados para comprobar su efectividad, el nuevo sistema tiene que evaluarse permanentemente, para que, en el caso de que haya desviaciones, se corrijan con toda oportunidad, y así, se retroalimente el sistema.

### **Bibliografía del tema 2**

GOMEZ CEJA, Guillermo, *Sistemas Administrativos, análisis y diseño*, Mc Graw Hill, México, 2000.

FRANKLIN FINKOWSKY, Enrique Benjamín, *Organización de empresas*, Mc Graw Hill, México, 2004.



## Actividades de aprendizaje

**A.2.3.** Con los conocimientos adquiridos elabora un mapa conceptual de la unidad y envíalo a tu asesor. Contesta en el foro ¿por qué es importante utilizar una metodología cuando los administradores realizan un estudio administrativo?

## Cuestionario de autoevaluación

1. ¿Cuál es el punto de partida para realizar un estudio administrativo?
2. Define en qué consiste la investigación preliminar.
3. ¿Cuáles son los tipos de investigación que se realizan en los estudios administrativos?
4. ¿Qué información se recopila en la investigación documental?
5. Describe con tus propias palabras como un administrador lleva a cabo la investigación de campo.
6. Escribe tres técnicas para llevar a cabo una investigación de campo.
7. Menciona que significa implantar una estructura organizacional.
8. Explica que es una prueba piloto.
9. Explica dos métodos de implantación.
10. ¿Qué utilidad tiene para la empresa el mantenimiento organizacional?

## Examen de autoevaluación

Indica con V si las siguientes aseveraciones son verdaderas y con F si son falsas.

- \_\_\_\_\_ 1. La metodología para el desarrollo de estudios organizacionales la podemos aplicar en el estudio de la estructura de la empresa y en la elaboración de manuales administrativos.
- \_\_\_\_\_ 2. La definición del problema es el punto de partida y llegada de toda investigación administrativa.
- \_\_\_\_\_ 3. La investigación en un estudio administrativo sólo debe ser documental.
- \_\_\_\_\_ 4. En la recopilación de información se puede aplicar entrevistas y cuestionarios.
- \_\_\_\_\_ 5. El diagnóstico administrativo tiene como finalidad mostrarnos la



situación administrativa que guarda una empresa en una fecha determinada.

- \_\_\_\_\_ 6. Las recomendaciones se deben presentar por escrito al director de la empresa.
- \_\_\_\_\_ 7. La implantación consiste en llevar a la práctica las recomendaciones.
- \_\_\_\_\_ 8. Son métodos de implantación los organigramas, los diagramas de flujo y los procedimientos.
- \_\_\_\_\_ 9. La implantación en paralelo es aquella que se lleva a cabo en forma simultánea al proceso actual.
- \_\_\_\_\_ 10. La implantación por aproximaciones sucesivas es aquella en la que el cambio organizacional se realiza por etapas



## **TEMA 3. ESTRUCTURAS**

### **Objetivo particular**

El alumno aprenderá la importancia que tiene la estructura orgánica para las empresas y conocerá diferentes tipos de estructuras.

### **Temario detallado**

#### **3. Estructuras**

##### **3.1. Estructura simple**

##### **3.2. Estructura funcional**

##### **3.3. Estructura de divisiones**

##### **3.4. Estructura de equipos**

##### **3.5. Estructura de matriz y de proyectos**

##### **3.6. Organización sin límites**

###### **3.6.1. Organización virtual**

###### **3.6.2. Organización de red**

###### **3.6.3. Organización modular**

##### **3.7. La organización que aprende**

### **Introducción**

Una vez que se ha concluido la etapa de planeación estratégica y táctica de la organización, la definición de los planes, las estrategias, objetivos, programas y procedimientos que se llevaran a cabo, tenemos que dotar de una estructura orgánica que le permita a la empresa llegar como fin último a la misión que se planteó. El diseñar una estructura implica definir puestos, niveles jerárquicos, líneas de comunicación, asignar funciones y actividades, determinar la autoridad y responsabilidad, entre otros elementos.

En la unidad aprenderás a diseñar diferentes tipos de estructuras orgánicas, como la estructura funcional, por equipos, matricial y por proyectos. También nos adentraremos al estudio de organizaciones virtuales.

Con los aprendizajes anteriores estarás en posibilidad de diseñar la estructura orgánica más adecuada para cada organización.



### 3. Estructuras

Para alcanzar sus objetivos, las organizaciones necesitan contar con una estructura orgánica. En el tema 1 aprendiste la forma más sencilla de estructurar una empresa, la departamentalización. La estructura orgánica es ese listado de áreas, puestos y niveles jerárquicos de una empresa.

Por ejemplo, la estructura orgánica de una empresa comercial podría ser:

1. Dirección General
2. Gerencia de Mercadotecnia
  - 2.1. Departamento de Ventas
  - 2.2. Departamento de Publicidad y Promoción
  - 2.3. Departamento de Distribución
3. Gerencia de Recursos Humanos
  - 3.1. Departamento de Reclutamiento y Selección
  - 3.2. Departamento de Contratación y Nómina
  - 3.3. Departamento de Desarrollo
4. Gerencia de Finanzas
  - 4.1. Departamento de Presupuestos y Tesorería
  - 4.2. Departamento de Contabilidad
  - 4.3. Contraloría

Para facilitar su comprensión y lectura se han elaborado organigramas, pero ¿Qué es un organigrama?

Organigrama es la **representación gráfica** de la estructura orgánica de una empresa. Los organigramas son el instrumento idóneo **para expresar** y transmitir de manera gráfica y objetiva, **la composición** de una organización. Asimismo, señalan la vinculación entre las áreas, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y comunicación y el tramo de control.

- » **Actividad.3.1.** Investiga la estructura orgánica de una empresa y mándala por correo a tu asesora



A continuación aprenderás diferentes tipos de estructuras:

### **3.1. Estructura simple**

Como aprendiste en el tema anterior, la forma más sencilla de estructurar una empresa es mediante la departamentalización. Este tipo de estructura se utiliza en las empresas pequeñas y medianas, es decir, en las empresas familiares, que dan un orden a las funciones que realizan, mediante la división del trabajo, asignan a cada puesto la autoridad y responsabilidad, establecen líneas de mando y comunicación y en su caso las ubican en un nivel jerárquico, también agrupan las actividades de la misma naturaleza en diferentes áreas. Si tienes alguna duda sobre este tipo de estructura confronta el tema 1. A continuación se presentarán otros tipos de estructuras.

» **¿En que consiste la departamentalización?**

### **3.2. Estructura funcional**

A este tipo de estructura también se le llama Funcional o de Taylor. Las personas se agrupan en departamentos tomando como base las habilidades y actividades de trabajo comunes, como en un departamento de ingeniería o un departamento de presupuestos.

### **3.3. Estructura de divisiones**

Este tipo de estructura se utiliza en empresas de mayor magnitud, donde la estructura departamental ya no le permite cumplir con sus objetivos. Este tipo de empresas ya no cuentan con un solo producto (por ejemplo leche), sino que manejan una línea de productos, una diversidad de programas o no operan solamente en un país. Por ejemplo la empresa no sólo produce leche, también, crema, yogur, mantequilla, por lo que se crean divisiones independientes unas de otras con base en los productos que maneja la empresa. Cada una de las divisiones cuenta con sus áreas propias que permiten llevar a cabo sus funciones autónomamente.



## » ¿Cuáles son las características de la estructura divisional?

### **3.4. Estructura de equipos**

A diferencia de las estructuras diseñadas con base en las funciones individuales realizadas en cada puesto o en cada área, la estructura en equipos asigna funciones a un grupo de personas llamada equipo, para que realicen funciones específicas y se coordinen con las demás áreas de la empresa. Los equipos abarcan todos los niveles de la organización desde el nivel directivo hasta el operativo.

### **3.5. Estructura de matriz y de proyectos**

Una de las características de la estructura matricial es que cada puesto o área tiene una doble línea de mando, es decir, recibe órdenes de dos jefes, uno que cuenta con autoridad funcional y otro con autoridad lineal, lo que supone una rejilla o red donde se comparte la toma de decisiones entre dos jefes.

### **3.6. Organización sin límites**

#### **3.6.1. Organización virtual**

Con la globalización, el crecimiento y diversificación de las organizaciones, las empresas necesitan adoptar nuevas formas de estructura que le permitan reducir costos de operación al tiempo de tener una mayor cobertura. Ya no se piensa en estructuras rígidas sino en estructuras flexibles que se puedan adaptar al cambio constante del medio ambiente, pues se elimina el orden burocrático de la estructura Weberiana, dando paso a una estructura flexible, donde se toma como base la imagen corporativa y el medio ambiente donde actúa.

Hablamos de un cambio de paradigma donde la estructura se define y conforma durante el tiempo de un proyecto, el número de trabajadores es muy reducido, pueden estar cada uno de ellos en diferentes países realizando solo las actividades de tipo estratégico, y mediante outsourcing realizan las demás funciones de la empresa. Por ejemplo una empresa productora de ropa puede estar conformada sólo por cuatro personas encargadas de la parte corporativa



estratégica: de la dirección, planeación, la función financiera y la logística.

Puede estar ubicada en la Cd. de México, la tela y los diseños pueden ser producidos en París y la maquila en China y de este punto distribuir a todo el mundo, es posible lograr esto con una estructura pequeña, donde la base es la comunicación vía web, si los proyectos continúan la empresa permanece y si no es el caso desaparece y se conforma otra según del negocio de que se trate.

### **3.6.2. Organización de red**

Para poder estructurar una organización virtual nos tenemos que basar en una estructura de red, consistente en un cuerpo corporativo estratégico de operaciones que planea, dirige y coordina las funciones estratégicas de la empresa y que a través de las subcontrataciones a nivel nacional o mundial se allega de toda una estructura y personal que lleva a cabo las funciones tácticas y operativas de la empresa.

- » **En las organizaciones virtuales ¿qué tipo de estructura se utiliza y por qué?**

### **3.6.3. Organización modular**

Es una variación de la organización en equipo y opera con módulos interdependientes. No existen las jerarquías como las conoces hasta ahora, pues la jerarquía se da conforme a los flujos de trabajo. Se tiene un módulo central o directivo y todos los demás módulos o unidades de negocios se establecen a su alrededor.

## **3.7. La organización que aprende**

Las organizaciones que aprenden son aquellas que trabajan en equipo, bajo una filosofía real de calidad, cuyo punto de partida y llegada es la innovación. El personal posee la característica básica de ser proactivo, por lo tanto siempre se crean sinergias. Son sistemas abiertos al cambio de paradigmas, a la investigación y al desarrollo del personal hacia nuevos niveles de vida.



### **Bibliografía del tema 3**

FRANKLIN FINKOWSKY, Enrique Benjamín, *Organización de empresas*, Mc Graw Hill, México, 2004.

GIBSON, James L., *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, Mc Graw Hill, México, 2003

HAROLD, Koontz y Heinz, Weihrich, *Administración; una perspectiva global*, Mc Graw Hill, México, 2004.

ZOLTNERS, Sinhay Murphy, *La firma obesa* Mc Graw Hill, México, 1999

### **Actividades de aprendizaje**

**A.3.2.** Elabora un mapa conceptual de la unidad y envíalo a tu asesora.

**A.3.3.** Investiga el organigrama de una empresa: pequeña, mediana, grande y de un corporativo, y después de haberlos analizado escribe a cual de los tipos de estructura que aprendiste en este capítulo pertenecen o se semeja más. Manda la investigación a tu asesora.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. Define qué es la estructura organizacional.
2. ¿Por qué es importante para una empresa contar con una estructura clara y bien definida?
3. Escribe la definición de organigrama.
4. ¿Cuál es la forma más simple de estructurar una empresa?
5. ¿En qué consiste la departamentalización?
6. Define qué es una estructura funcional.
7. Menciona dos características de la estructura divisional.
8. ¿Cuál es la base de la base de la estructura por equipo?
9. ¿En que consiste la estructura virtual?
10. Según tu criterio ¿cuál es el tipo de estructura que tiene un mayor grado de adaptabilidad al medio ambiente tan cambiante?



### Examen de autoevaluación

Indica con V si las siguientes aseveraciones son verdaderas y con F si son falsas.

- \_\_\_\_\_ 1. La estructura administrativa contempla áreas, puestos, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y comunicación, entre otros elementos.
- \_\_\_\_\_ 2. El organigrama es la representación gráfica de la estructura de una entidad.
- \_\_\_\_\_ 3. A la estructura funcional también se le llama Tayloriana.
- \_\_\_\_\_ 4. La estructura divisional puede graficarse por producto o por proceso
- \_\_\_\_\_ 5. Cada una de las divisiones de la estructura divisional operan en forma autónoma como si fuera una pequeña empresa.
- \_\_\_\_\_ 6. En la estructura por equipos el personal lleva a cabo sus funciones en forma independiente.
- \_\_\_\_\_ 7. En la estructura matricial se presenta una cadena dual de mando.
- \_\_\_\_\_ 8. La organización virtual puede desintegrarse cuando se termina un proyecto y puede formar otra estructura virtual.
- \_\_\_\_\_ 9. Es recomendable que la organización virtual tenga una estructura de red.
- \_\_\_\_\_ 10. Las organizaciones abiertas son aquellas que aprenden del medio ambiente.



## **TEMA 4. MANUALES ADMINISTRATIVOS**

### **Objetivo particular**

El alumno conocerá los manuales administrativos y los objetivos que una organización puede alcanzar si documenta la información de la empresa. Asimismo aprenderá la clasificación de los manuales administrativos y valorará la importancia que tienen los manuales para el desarrollo de la empresa.

### **Temario detallado**

- 4.1. Concepto**
- 4.2. Objetivos**
- 4.3. Clasificación básica**
  - 4.3.1. Por su naturaleza**
  - 4.3.2. Por su área de aplicación**
  - 4.3.3. Por su contenido**
  - 4.3.4. Por su ámbito**

### **Introducción**

Los Administradores dan cada vez más importancia al manejo de información en su búsqueda constante de la combinación correcta, de estrategia, motivación, tecnología y diseño de la organización que permitan mantener una ventaja competitiva.

Las empresas deben formalizar la información en función de su estructura y operación, para testimoniar internamente entre sus miembros cómo se encuentran organizados, como es su funcionamiento, cuál es su razón de ser y hacia donde se encaminan. Toda la información referente a este cometido se tiene que transmitir para hacerla del conocimiento del personal, para que su participación sea acorde a los propósitos perseguidos y apegados a los lineamientos establecidos. Por lo que la administración utiliza los instrumentos conocidos como manuales administrativos.

Esta unidad trata sobre los objetivos que se persiguen al elaborar manuales administrativos para las organizaciones, así como su clasificación e importancia



#### 4.1. Concepto

Los manuales administrativos son documentos que contienen información ordenada y sistematizada de la empresa. Cabe aclarar que al mencionar documentos me refiero tanto al papel, o documentos archivados en una computadora, un disco compacto o una memoria USB.

Estos documentos contienen datos agrupados para crear sistemas de información como de organización, de procedimientos, de áreas funcionales, de operación, entre muchos otros. Los manuales presentan una visión de conjunto del organismo social, así como la ejecución correcta de las actividades a realizar por los integrantes del mismo, para propiciar la uniformidad del trabajo.

#### » ¿Que es un manual administrativo?

#### 4.2. Objetivos

Los manuales administrativos tienen como objetivos:

- ✓ Sistematizar la información de la empresa.
- ✓ Informar sobre diferentes aspectos de la empresa como son su historia y evolución, su estructura orgánica, objetivos, políticas, sus procesos, entre otros.
- ✓ Auxiliar en la inducción y capacitación del personal.
- ✓ Estandarizar los procesos, funciones y actividades de la empresa.
- ✓ Cubrir un requisito de certificación ISO.

#### 4.3. Clasificación básica

Los manuales se clasifican:

##### 4.3.1. Por su naturaleza

**Microadministrativos**, los cuales contienen información de una sola empresa o de un área de la misma empresa.

**Macroadministrativos**, utilizados en los corporativos donde se incluye información de más de una empresa.



**Mesoadministrativos**, que incluyen información de una o más organizaciones de un solo sector.

#### **4.3.2. Por su área de aplicación**

El origen de éste tipo de manuales administrativos parte de que, las empresas pequeñas y medianas cuentan por lo general con una estructura organizacional pequeña, es decir no tienen gran cantidad de niveles jerárquicos, ni de áreas, y el número de puestos con que cuentan son poco especializados, por lo que el manual de organización de esas empresas no es de gran magnitud, pero debido al crecimiento y expansión de las empresas, el número de puestos y áreas va en aumento, la especialización de ambos hace más complejo la utilización de un solo manual, por lo que en vez de contar con un solo manual para toda la empresa se elaboran por áreas, cada uno de éstos contienen información de un área en específico de la empresa.

#### **4.3.3. Por su contenido**

La magnitud de la empresa y la naturaleza y complejidad de sus funciones servirán para determinar la especialidad y cantidad de los manuales. Tal vez una empresa pequeña puede contener su información en un Manual de Organización y un Manual de procedimientos, pero conforme la estructura de la empresa va creciendo y el número y naturaleza de sus funciones se va sofisticando, es necesario elaborar manuales especializados ya no sólo de organización ni procedimientos, sino manuales de bienvenida, de formas, de diagramas, de puestos e inclusive de llaves.

Así encontramos manual de organización, de bienvenida, de organigramas, de puestos, de procesos, de calidad, etc.

#### **4.3.4. Por su ámbito**

Pueden clasificarse en:

- ✓ Manuales generales que contienen información global de la empresa; y
- ✓ manuales específicos que contienen información detallada de toda



la empresa o de una de sus áreas.

» **¿Por qué es importante para las empresas contar con manuales administrativos?**

**Bibliografía del tema 4**

GOMEZ CEJA, Guillermo, *Sistemas Administrativos, análisis y diseño*, Mc Graw Hill, México, 2000

FRANKLIN FINKOWSKY, Enrique Benjamín, *Organización de empresas*, Mc Graw Hill, México, 2004.

**Actividades de aprendizaje**

**A.4.1.** Elabora un mapa conceptual de la unidad y envíalo a tu asesora.

**A.4.2.** Investiga en una empresa pequeña, en una empresa mediana y en una empresa grande con qué manuales cuenta. Escríbelo y mándalo a tu asesora.

**Cuestionario de autoevaluación**

1. Define qué es un manual administrativo
2. Escribe los objetivos de los manuales administrativos
3. ¿Por qué es importante para las empresas contar con manuales administrativos?
4. ¿Cómo se clasifican los manuales administrativos?
5. Por su contenido los manuales se clasifican en:
6. Por su área de aplicación ¿cómo se clasifican los manuales administrativos?
7. ¿Qué información contienen los manuales generales?
8. ¿Qué información contienen los manuales específicos?
9. Los manuales por su naturaleza se clasifican en:
10. Escribe el nombre de tres manuales administrativos



### Examen de autoevaluación

Indica con V si las siguientes aseveraciones son verdaderas y con F si son falsas.

- \_\_\_\_\_ 1. Un manual administrativo es un documento que contiene información ordenada y sistematizada de una organización.
- \_\_\_\_\_ 2. El objetivo de los manuales es representar las funciones de la empresa.
- \_\_\_\_\_ 3. Los manuales administrativos contienen información que permite al administrador tomar decisiones bajo condiciones de certidumbre.
- \_\_\_\_\_ 4. Los manuales por su naturaleza se clasifican en organizacionales y de procedimientos.
- \_\_\_\_\_ 5. Los manuales por su área de aplicación se clasifican en generales y específicos.
- \_\_\_\_\_ 6. Los manuales por su contenido se clasifican en macroadministrativos, microadministrativos y mesoadministrativos.
- \_\_\_\_\_ 7. El manual de organización es el que contiene información acerca de la estructura de una empresa.
- \_\_\_\_\_ 8. El manual de procesos contiene los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa.
- \_\_\_\_\_ 9. El manual de políticas contiene las reglas de la empresa.
- \_\_\_\_\_ 10. El manual de puestos contiene el catálogo de puestos.



## **TEMA 5. MANUALES DE ORGANIZACIÓN**

### **Objetivo particular**

Al finalizar la unidad el alumno conocerá qué es un Manual de organización, aprenderá por qué es importante que las organizaciones cuenten con un manual de este tipo, e identificará cada una de las partes de su contenido. Aprenderá también la metodología y las técnicas utilizadas para la elaboración del manual de organización.

### **Temario detallado**

#### **5.1. Concepto**

#### **5.2. Clasificación**

#### **5.3. Contenido del Manual**

##### **5.3.1. Identificación del Manual**

##### **5.3.2. Índice**

##### **5.3.3. Introducción**

##### **5.3.4. Antecedentes Históricos**

##### **5.3.5. Legislación o base legal**

##### **5.3.6. Atribuciones**

##### **5.3.7. Estructura Orgánica**

##### **5.3.8. Organigramas**

##### **5.3.9. Funciones**

##### **5.3.10. Descripción de funciones**

##### **5.3.11. Directorio**

##### **5.3.12. Glosario de términos**

#### **5.4. Procedimiento general para su elaboración**

##### **5.4.1. Diseño del proyecto**

##### **5.4.2. Presentación del proyecto a las autoridades competentes**

##### **5.4.3. Recolección y clasificación de la información**

##### **5.4.4. Análisis de la información**

##### **5.4.5. Elaboración del manual**

##### **5.4.6. Presentación del manual para su aprobación**

##### **5.4.7. Implantación del manual**

##### **5.4.8. Revisión y actualización**



## **Introducción**

La información recopilada, analizada, seleccionada, procesada, validada y autorizada sobre la organización de la empresa se presenta en forma ordenada y completa en un documento oficial denominado: manual de organización.

Este manual contiene información acerca de la estructura de la empresa, base fundamental para el funcionamiento de toda organización, ya que como vimos en unidades anteriores, una adecuada estructura permite a la empresa llevar a cabo sus funciones efectivamente, adaptarse al cambio del medio ambiente y generar ventajas competitivas en el mercado local e internacional.

En función de lo anterior esta unidad abarca la definición, los objetivos, así como el contenido de un manual de organización. También incluye la información sobre la metodología para realizarlo, y el procedimiento para su elaboración. Estos conocimientos los podrás aplicar en la elaboración de un manual para una empresa real y obtendrás elementos para que tú como administrador generes sinergias, por tanto ventajas competitivas para las organizaciones en que te desarrolles.



## **5.1. Concepto**

El manual de organización es un documento que contiene información ordenada y sistematizada acerca de la estructura de una empresa.

## **5.2. Clasificación**

Los manuales de organización se clasifican en generales y específicos. Los generales son aquellos que contienen información ordenada y sistematizada acerca de toda la estructura de una organización. En tanto que los manuales de organización específicos, contienen información ordenada y sistematizada acerca de la estructura de un área específica de la organización.

### **» Define qué es un manual de organización**

## **5.3. Contenido del Manual**

### **5.3.1. Identificación del Manual**

La portada debe contener como datos mínimos:

- ✓ Nombre y logotipo de la organización
- ✓ En el caso de ser específico que área abarca
- ✓ Lugar y fecha de elaboración
- ✓ Unidad responsable de su elaboración, revisión, y autorización.

### **5.3.2. Índice**

Es la relación de los contenidos del manual indicando la página.

### **5.3.3. Introducción**

Incluye la presentación del manual por parte de las autoridades de la empresa, así como una semblanza del contenido.

### **5.3.4. Antecedentes Históricos**

En esta parte se realiza una descripción de la historia de la empresa o en el caso de que se trate de un manual específico se menciona la historia del área a la que corresponda el manual.



### **5.3.5. Legislación o base legal**

Aquí se hace un listado de las Leyes, Tratados, Acuerdos, y Reglamentos que norman las funciones de la empresa.

### **5.3.6. Atribuciones**

En el caso de las dependencias de la Administración Pública, las funciones que tienen que llevar a cabo cada una de ellas se llaman atribuciones, por ejemplo si se trata de las Secretarías de Estado sus atribuciones se encuentran plasmadas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; estas deberán copiarse fielmente y plasmarse en esta parte del manual.

### **5.3.7. Estructura Orgánica**

En esta parte del manual se incluye el listado de áreas, puestos y niveles jerárquicos de una empresa.

### **5.3.8. Organigramas**

Aquí se graficará el o los organigramas que correspondan, ya sea el de toda la empresa o del área que abarque el manual.

### **5.3.9. Funciones**

Cada área de la empresa tiene que llevar a cabo diversas funciones, donde se incluyen las funciones genéricas de cada área que integra el manual

### **5.3.10. Descripción de funciones**

Aquí se redactará la información relacionada con cada uno de los puestos que representamos en el organigrama como sigue:

Nombre del puesto, ubicación, de quién depende jerárquicamente y a su vez a quién da órdenes, función general y funciones específicas, qué realiza en el puesto, los conocimientos, experiencia, habilidades, aptitudes y actitudes, etc., además de otras características que deberá tener la persona que ocupe el puesto.



### 5.3.11. Directorio

Se realiza un listado con los siguientes elementos: nombre el área, puestos que la integran, nombre de las personas que ocupan estos puestos, ubicación dentro de la empresa, teléfono y correo electrónico.

### 5.3.12. Glosario de términos

De conformidad con las funciones que se realizan en las organizaciones se utiliza un vocabulario técnico, por lo que en el glosario se incluyen los tecnicismos o palabras de difícil comprensión y su significado.

- » **Describe qué se incluye en los siguientes apartados del manual: introducción, base legal, estructura orgánica y descripción de puestos**

## 5.4. Procedimiento general para su elaboración

### 5.4.1. Diseño del proyecto

Se debe realizar una investigación preliminar con el objeto de planear el estudio y de contar con información general acerca de la empresa o del área para la que vamos a elaborar el manual de organización.

- » **¿Qué preguntas realizarías para llevar a cabo la investigación preliminar?**
- » **Actividad.5.1.** Diseña una guía de entrevista para levantar información en la investigación preliminar, envíala a tu asesora, y una vez aprobada lleva a cabo la investigación preliminar de la empresa o área para quien elaborarás el manual y envíala a tu asesora.

Con base en la información anterior se determina el **responsable** de la elaboración del manual y el equipo de trabajo para realizarlo.

De conformidad con la persona que nos asignó la elaboración del manual, delimitaremos **el universo de estudio**.



**Programa de trabajo.** Con base en la información recabada y una vez determinado el universo de estudio, estamos en posibilidad de llevar a cabo el cronograma de actividades que nos permitirá planear y controlar la elaboración del manual. Detallaremos las actividades que vamos a efectuar y el tiempo.

- » **Define que es un cronograma de actividades.**
- » **Actividad.5.2.** Elabora un cronograma para realizar el manual de organización.

#### **5.4.2. Presentación del proyecto a las autoridades competentes**

Ahora ya cuentas con elementos suficientes para presentar a las autoridades el proyecto para elaborar el manual de organización. Es importante que recuerdes que en todo proyecto debes incluir datos mínimos como el objetivo del manual, programa de trabajo, técnicas y herramientas a utilizar en el estudio, costos y presupuesto.

- » **Actividad.5.3.** Elabora el proyecto para llevar a cabo un manual de organización y envíasele a tu asesora.

**Participante.** Para llevar a cabo un manual cabe resaltar la importancia que tiene la participación no sólo del equipo de trabajo, sino de la empresa y de los individuos que te proporcionarán la información contenida en el manual.

Al **responsable** del proyecto se le denomina líder de proyecto o gerente de proyecto. Esta persona debe guiar, coordinar y motivar al equipo de trabajo en la elaboración del manual, debe ser un profesional de la administración, tener habilidades de liderazgo, don de gentes y conocimiento sobre el tipo y giro de la empresa donde se llevará a cabo el proyecto.

#### **5.4.3. Recolección y clasificación de la información**

Una vez que las autoridades han aprobado el proyecto, con base en la información que obtuvimos en la investigación preliminar, procederemos a diseñar un cuestionario que nos permita obtener información acerca de la estructura de la empresa, conforme al contenido del manual.



Diseñado el cuestionario lo aplicaremos, y es en este punto donde se recolecta la información del manual.

- » **Actividad.5.4.** Elabora un cuestionario para levantar la información del manual y envíalo a tu asesora para que lo apruebe. Después recopila información, es decir, aplica los cuestionarios. Posteriormente clasifica la información.

#### **5.4.4. Análisis de la información**

Tomando como punto de partida el contenido del manual de organización, procederemos a revisar la información recabada para detectar en primer lugar si no nos faltan datos y proceder posteriormente a clasificarla en el orden que se plasmará en el manual.

- » **Actividad.5.5.** Revisa y analiza la información.

#### **5.4.5. Elaboración del manual**

Ahora podemos elaborar los antecedentes históricos, transcribir la base legal de la empresa, elaborar la estructura orgánica y los organigramas, llevar a cabo la descripción de funciones y de puestos, formular el directorio y el glosario de términos. Posteriormente lo estructuraremos mediante su portada índice, introducción, etc, y de este modo quedará formalmente integrado el manual.

- » **Actividad.5.6.** Elabora el manual de organización y envíalo a tu asesora.

#### **5.4.6. Presentación del manual para su aprobación**

Una vez integrado el manual se convoca a una junta para presentarlo a las autoridades quienes otorgan la autorización de darlo a conocer e implantarlo.

#### **5.4.7. Implantación del manual**

Implantar quiere decir poner en práctica, por lo que una vez aprobado el manual por las autoridades se procederá a implantarlo.



Consulta en la unidad que trata sobre la “metodología para el desarrollo de estudios organizacionales” el apartado de implantación, y selecciona el método más adecuado de implantar el manual que elaboraste.

» **¿Cuál es el criterio para seleccionar el método de implantación de un manual de organización?**

**5.4.8. Revisión y actualización**

Las manuales no son documentos que deban permanecer estáticos, porque el mundo actual genera cambios constantes tanto en el medio ambiente en que se desarrollan las organizaciones como en las propias empresas; por eso es necesario una permanente revisión y actualización del manual de organización.

**Bibliografía del tema 5**

GOMEZ CEJA, Guillermo, *Sistemas Administrativos, análisis y diseño*, Mc Graw Hill, México, 2000

FRANKLIN FINKOWSKY, Enrique Benjamín, *Organización de empresas*, Mc Graw Hill, México, 2004.

**Cuestionario de autoevaluación**

1. Escribe la definición de manual de organización
2. Escribe 2 objetivos de los manuales de organización
3. ¿Por qué son importantes los manuales de organización?
4. Menciona la clasificación de los manuales de organización
5. ¿Cuál es el contenido de un manual de organización?
6. ¿Qué contiene la identificación del manual de organización?
7. ¿A qué se refiere el apartado de antecedentes históricos del manual de organización?
8. ¿Qué incluyes en el apartado de estructura orgánica cuando elaboras un manual de organización?
9. Explica en qué consiste la descripción de funciones
10. Escribe los pasos a seguir para elaborar un manual de organización



### Examen de autoevaluación

Indica con V si las siguientes aseveraciones son verdaderas y con F si son falsas.

- \_\_\_\_\_ 1. El manual de organización contiene información acerca de la estructura de una empresa.
- \_\_\_\_\_ 2. Los manuales de organización pueden abarcar toda la empresa o contener información sólo de un área de la misma.
- \_\_\_\_\_ 3. El manual de organización en su apartado de Antecedentes históricos narra cómo se inicia la empresa, su evolución y desarrollo hasta nuestros días.
- \_\_\_\_\_ 4. En el apartado de estructura orgánica, el manual contiene los organigramas de la empresa.
- \_\_\_\_\_ 5. Las funciones de los empleados se incluyen en la descripción de puestos.
- \_\_\_\_\_ 6. Es importante realizar una investigación preliminar antes de llevar a cabo la planeación para elaborar el manual de organización.
- \_\_\_\_\_ 7. La información que vamos a recopilar para realizar el manual de organización se puede levantar mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas.
- \_\_\_\_\_ 8. No es necesario presentar el manual a las autoridades de la empresa para su aprobación.
- \_\_\_\_\_ 9. El manual de organización se puede implementar en forma instantánea cuando han ocurrido cambios que afectan sustancialmente las operaciones de la empresa,.
- \_\_\_\_\_ 10. No es necesario que el manual de organización se actualice.



## **TEMA 6. UNIDADES DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO**

### **Objetivo particular**

El alumno conocerá las unidades de desarrollo administrativo y aprenderá la importancia de las funciones que cumplen estas áreas en las organizaciones.

### **Temario detallado**

#### **6.1. Definición**

#### **6.2. Funciones**

### **Introducción**

Las unidades de desarrollo administrativo también llamadas de asistencia técnica y servicio de consultoría, son servicios profesionales a los cuales recurren los propietarios, directores de organizaciones y funcionarios públicos cuando la entidad está atravesando algún problema relacionado con la administración de la empresa, cuando se requiere llevar a cabo un diagnóstico administrativo o una auditoría, o también, como es el caso de ésta materia, para que se efectúen proyectos administrativos como la elaboración del manual de organización. Estos servicios se pueden dar en forma interna o externa.

Frecuentemente, el personal que labora en la propia organización presta la asistencia técnica. El servicio de consultoría, lo otorgan personas ajenas a la organización (asesores, personas físicas o morales, de servicio especializado o general).

En este tema se definen las unidades de desarrollo administrativo. También se determinan las funciones que llevan a cabo en las organizaciones, lo que te permitirá conocer su importancia en las empresas, y te proporcionará elementos para que tú como administrador hagas uso de ella.



## 6.1. Definición

Las unidades de desarrollo administrativo son servicios profesionales a los cuales recurren tanto las empresas privadas como las dependencias de la administración pública. Por ejemplo cuando la entidad está atravesando por algún problema relacionado con la administración de la empresa, o cuando se requiere llevar a cabo un diagnóstico administrativo o una auditoría, o para efectuar proyectos administrativos específicos como una reorganización administrativa, una reingeniería. También se recurre a las unidades de desarrollo administrativo para desarrollar o implantar una filosofía de calidad, entre otros estudios, o, como en el caso de esta materia, para elaborar el manual de organización.

### » ¿Qué son las unidades de desarrollo administrativo?

Estos servicios se pueden dar en forma interna o externa. Frecuentemente, el personal **que labora** en la propia organización presta la **asistencia técnica**; y el servicio de **consultoría**, personas **ajenas** a la organización (asesores, personas físicas o morales, de servicio especializado o general).

Las áreas de asistencia técnica a su vez pueden recibir nombres tales como: Unidades de Organización y Métodos, Unidades de Modernización Administrativa, Unidades de Simplificación Administrativa o Unidades de Ingeniería de Análisis.

El **objetivo de las unidades de desarrollo administrativo** es facilitar la detección y comprensión de problemas dentro de una organización, para después proporcionar soluciones viables e implantar medidas apropiadas para aumentar la productividad y competitividad de las empresas, así como para aprovechar al máximo las funciones que se llevan a cabo.

### » ¿Cuáles nombres reciben las unidades de desarrollo administrativo?



Además de los beneficios económicos, las áreas de desarrollo administrativo internas presentan ciertas ventajas sobre la asesoría externa:

- ✓ Su personal está familiarizado tanto con las funciones como con el personal de la empresa ya que forma parte de ella, y esto facilita el trabajo.
- ✓ Hay mayor cooperación del personal de la empresa y como consecuencia se ahorra tiempo.

Las unidades de desarrollo administrativo internas también presentan inconvenientes: algunos grupos de trabajo que se desarrollan para este fin son temporales, con horarios extra de trabajo sin remuneración. Todo ello genera poca motivación y desinterés en el proyecto, y se corre el riesgo de conflictos interdepartamentales entre los participantes.

» **¿Cuáles son las desventajas de las unidades de desarrollo administrativo internas?**

A las unidades de desarrollo externas se les conoce como consultorías o firmas de consultoría. En nuestro país existen tanto empresas privadas como consultores independientes que prestan estos servicios.

El gobierno federal cuenta con dependencias que también proporcionan asesoría a las organizaciones, como por ejemplo: la Secretaría de Economía asesora a las empresas proporcionando información tanto macro como microeconómica.

El trabajo del consultor comienza desde el momento en que las empresas experimentan alguna situación insatisfactoria y susceptible de mejorarse y termina, en cierta forma, cuando se han logrado los cambios que dan solución a la problemática.

Ventajas de contratar consultores externos:



- ✓ La experiencia e imparcialidad del consultor
- ✓ La consultoría es puramente especializada e integral.
- ✓ Se obtiene un punto de vista imparcial y novedoso en la solución de problemas.
- ✓ Se puede recibir ayuda intensiva transitoria.
- ✓ Facilitan el acceso y adaptación a nuevas tecnologías, mercados y retos.

La cultura de las empresas en algunas ocasiones origina desventajas en este servicio: algunas no aceptan personal ajeno a sus instalaciones, otras no cooperan en la investigación.

## **6.2. Funciones**

Las funciones de las áreas de desarrollo administrativo son auxiliar a las organizaciones en la mejora continua de la empresa y así incrementar la productividad.

Su función también abarca facilitar la detección y comprensión de problemas dentro de una organización, y proporcionar posteriormente soluciones viables así como implantar medidas que generen sinergias para que la estructura de la empresa se transforme en una ventaja competitiva.

Tanto los responsables como el equipo de las unidades de desarrollo administrativo deberán proponer y practicar medidas de apoyo técnico orientadas a aprovechar al máximo la estructura, funciones, planes, programas, procedimientos, sistemas o proyectos de la empresa.

Por lo que toca a esta unidad de estudio, la tarea principal de un área de asistencia y/o servicio de cualquier empresa consiste en desarrollar un análisis profundo del funcionamiento de la misma; es decir, analizar su estructura (desde sus antecedentes, políticas, objetivos hasta responsabilidades de cada unidad administrativa). De esta manera, podrá elaborar y proponer sistemas administrativos que permitan elevar la eficiencia y competitividad de las entidades.



## **Bibliografía del tema 6**

GOMEZ CEJA, Guillermo, *Sistemas Administrativos, análisis y diseño*, Mc Graw Hill, México, 2000.

FRANKLIN FINKOWSKY, Enrique Benjamín, *Organización de empresas*, Mc Graw Hill, México, 2004.

FRANKLIN FINKOWSKY, Enrique Benjamín y Gómez Ceja Guillermo, *Organización y métodos un enfoque competitivo*, Mc Graww Hill, México, 2002.

## **Actividades de aprendizaje**

**A6.1.** Investiga en una organización privada y en una organización pública cuya estructura orgánica cuente con un área de desarrollo administrativo.

- a. cómo se le llama al área de desarrollo administrativo interna.
- b. las funciones que lleva a cabo.

**A.6.2.** Investiga también en una organización pública y en una organización privada que hayan contratado servicio de consultoría externa...

- a. qué servicios prestó a esa organización.
- b. Si quedaron satisfechos del servicio que contrataron SI NO ¿Por qué?

**A.6.3.** Realiza la investigación y envíala por correo a tu asesora

## **Cuestionario de autoevaluación**

1. Define qué es una unidad de desarrollo administrativo
2. ¿Los servicios que presta el área de desarrollo administrativo se pueden prestar tanto interna o externamente? SI, No, ¿Por qué?
3. ¿Quién presta los servicios de asistencia técnica?
4. ¿Quién presta los servicios de consultoría?
5. ¿Cuál es el objetivo de las unidades de desarrollo administrativo?
6. Escribe dos nombres que reciban las áreas de asistencia técnica
7. Escribe dos ventajas de las áreas de asistencia técnica
8. Escribe dos ventajas de las áreas de asesoría administrativa
9. ¿Qué otro nombre reciben las áreas de consultoría?
10. Escribe dos funciones de las áreas de desarrollo administrativo



### Examen de autoevaluación

Indica con V si las siguientes aseveraciones son verdaderas y con F si son falsas.

- \_\_\_\_\_ 1. Las unidades de desarrollo administrativo también reciben el nombre de áreas de asistencia técnica y servicios de consultoría.
- \_\_\_\_\_ 2. Las unidades de asistencia técnica por lo general forman partes de la empresa.
- \_\_\_\_\_ 3. Los servicios de asesoría por lo general son externos a la empresa.
- \_\_\_\_\_ 4. Una ventaja de las áreas de asesoría técnica es que están familiarizadas con la empresa.
- \_\_\_\_\_ 5. Una ventaja de los servicios de asesoría es su costo.
- \_\_\_\_\_ 6. Una desventaja de las áreas de asesoría técnica es que en ocasiones, además de sus esfuerzos y de prestar asesoría a la empresa, realizan diversas funciones.
- \_\_\_\_\_ 7. Una ventaja de las firmas de asesores externos es su alto grado de especialidad y experiencia.
- \_\_\_\_\_ 8. Una de las funciones de las áreas de asesoría técnica es elaborar manuales administrativos.
- \_\_\_\_\_ 9. Las firmas de consultoría o asesoría dan órdenes directas al personal de la empresa que están asesorando.
- \_\_\_\_\_ 10. En ocasiones las firmas de consultoría tienen como desventaja la falta de ética profesional.



## **TEMA 7. REORGANIZACIÓN**

### **Objetivo particular**

El alumno aprenderá los conceptos, los síntomas, las causas internas y los factores externos que dan origen a la reorganización administrativa.

### **Temario detallado**

- 7.1. Concepto de reorganización**
- 7.2. Cambios que afectan a la organización**
- 7.3. Síntomas internos**
- 7.4. Factores externos**
- 7.5. Obstáculos y limitaciones**

### **Introducción**

La sinergia que se ha creado en el mundo actual a partir de los cambios de paradigmas así como el desarrollo vertiginoso de la tecnología y de las modificaciones que internamente tienen las empresas, dan como resultado que la estructura con que cuentan ya no les permite seguir desarrollándose como lo venían realizando, entonces se plantea la posibilidad de llevar a cabo una reorganización administrativa.

La creación o diversificación de productos, la efectividad en sus funciones y procesos, el desarrollo de personal pueden traer consigo la necesidad de reestructurar la empresa, con miras a un desarrollo y crecimiento.

En otro sentido, la inflación, una devaluación o cualquier cambio económico externo o interno puede ocasionar que la empresa se contraiga y como consecuencia reduzca su estructura.

Tú como administrador debes contar con los conocimientos para poder llevar a cabo una reorganización en la empresa que le permita afrontar esos cambios, para ello es necesaria una reorganización. A continuación conocerás las principales definiciones, las causas, los síntomas, los factores externos y las limitantes que te puedes encontrar al realizarla.



### **7.1. Concepto de reorganización**

Reorganizar es cualquier **cambio en la distribución de responsabilidades**; la facultad de tomar decisiones o relaciones entre las diferentes funciones o los cambios de una entidad que se llevan a cabo en la estructura de la empresa.

Cuando la magnitud del cambio es pequeña y de poca trascendencia para la operación de la empresa se toma la decisión y se implanta en forma mediata, pero cuando las modificaciones a la estructura afectan significativamente a sus funciones, -como podría ser el eliminar varias áreas, reasignar sus funciones a las áreas y puestos que queden en la empresa-, entonces tendremos que seguir todo un proceso y aplicar una metodología para reorganizar. ¿A qué se deben esas modificaciones? la respuesta se tratará a continuación

### **7.2. Cambios que afectan a la organización**

Cualquier cambio organizacional repercute, en menor o mayor grado, en la estructura general de la institución. Recordemos que las organizaciones deben trabajar con base en el principio de clientes internos; es decir, como sistema, interactúan todas las áreas de trabajo, y si alguna de ellas sufre la mínima modificación en cualquiera de sus estructuras, esa modificación repercute en otras áreas.

Los cambios se deben evaluar y cada modificación se considera una estrategia que afectará, sin duda, internamente como externamente. Además, los clientes y proveedores, así como las instituciones relacionadas con la operación de la empresa, se verán influidos de alguna manera por la reorganización.

» **Define con tus propias palabras qué es reorganizar**

### **7.3. Síntomas internos**

Las causas más comunes que conducen a una empresa a una reorganización son:

- ✓ Cuando una empresa se desarrolla y crece.
- ✓ Cuando por la mala situación económica la empresa (disminución



de proyectos, disminución de ventas) se contrae y elimina áreas y puestos.

- ✓ La planeación estratégica de la empresa.
- ✓ Cuando la empresa realiza cambios en sus funciones y por medio de estos procesos se puede ver modificada su estructura.
- ✓ Por la adopción de nuevas prácticas administrativas como la reingeniería, los procesos de calidad, certificación, entre otros.
- ✓ La adquisición de nueva tecnología.
- ✓ Ingreso de nuevo personal.
- ✓ Mejora continua en la empresa.

El que se lleven a cabo alguno o varios de estos cambios puede traer síntomas como lentitud en la toma de decisiones, duplicidad de funciones, centralización o descentralización de autoridad, confusión en la asignación y realización de funciones entre otros. A partir de estos síntomas tú como administrador, puedes sugerir la conveniencia de realizar una reorganización que colabore a desarrollar ventajas competitivas para la empresa.

#### **7.4. Factores externos**

Como se mencionó anteriormente los acontecimientos que ocurren en el medio ambiente externo de la empresa también pueden ser motivo de una reorganización. A continuación se nombran algunos de estos cambios:

- ✓ Cambios en las estrategias de nuestros competidores
- ✓ Modificaciones en la legislación fiscal, laboral, etc.
- ✓ Variaciones macroeconómicas y macroeconómicas
- ✓ Los tratados comerciales
- ✓ Cambios en la tecnología
- ✓ Cambios en el mercado

#### **7.5. Obstáculos y limitaciones**

La reorganización parcial o total de un organismo se enfrenta a una serie de obstáculos y limitaciones que dificultan, en mayor o menor grado, este proceso. Se mencionan a continuación los más comunes (pueden presentarse todos o



sólo algunos).

- ✓ Económicos.- algunas empresas no cuentan con presupuesto para llevar a cabo la reorganización. -
- ✓ Tecnológicos.- en ocasiones la tecnología de alta especialidad con que cuenta la empresa restringe la reorganización administrativa
- ✓ La legislación.- las modificaciones en las leyes y reglamentos pueden afectar la decisión de reorganizar.
- ✓ La resistencia al cambio en el personal puede limitar la reestructuración.

### **Actividades de aprendizaje**

**A.7.1.** Elabora un mapa conceptual de la unidad y envíalo a tu asesora

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. Define qué es reorganizar.
2. El objeto de la reorganización es:
3. ¿Por qué es importante reorganizar?
4. Escribe dos cambios de estructura que pueda sufrir una organización
5. Escribe qué es un síntoma.
6. Menciona tres síntomas externos que den origen la reorganización de una empresa.
7. Menciona tres síntomas internos que originen la reorganización de una empresa.
8. Menciona cuatro factores externos que puedan afectar la estructura de una empresa.
9. Menciona cuatro factores internos que puedan afectar la estructura de una empresa.
10. ¿Qué entiendes por resistencia al cambio?



### Examen de autoevaluación

Indica con V si las siguientes aseveraciones son verdaderas y con F si son falsas.

- \_\_\_\_\_ 1. Reorganizar es cambiar los procesos de una empresa.
- \_\_\_\_\_ 2. Las organizaciones no deben de cambiar aún cuando el medio ambiente externo en que operan se modifique.
- \_\_\_\_\_ 3. La organización sufre cambios en su estructura.
- \_\_\_\_\_ 4. El cambio económico en un país puede ocasionar que la empresa modifique su estructura.
- \_\_\_\_\_ 5. La lentitud en la toma de decisiones y en los procesos que realiza una empresa son síntomas de que requiere una reorganización.
- \_\_\_\_\_ 6. Son factores externos que determinan la reorganización el desarrollo y crecimiento de la empresa.
- \_\_\_\_\_ 7. Un obstáculo en la reorganización puede ser el costo.
- \_\_\_\_\_ 8. Un limitante para llevar a cabo la reorganización es la resistencia al cambio por parte de los empleados.
- \_\_\_\_\_ 9. La reorganización puede ser llevada a cabo por las áreas de asesoría técnica
- \_\_\_\_\_ 10. La tecnología no influye en una reorganización.



## **BIBLIOGRAFÍA BÁSICA**

GIBSON, James L., *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, México, Mc Graw Hill, 2003, 591 pp

GOMEZ CEJA Guillermo, *Sistemas Administrativos Análisis y Diseño*,. Mc Graw Hill, México, 2002.

FRANKLIN FINKOWSKY, Enrique Benjamín, *Organización de empresas*, México, Mc Graw Hill, 2004. 369 pp

FRANKLIN FINKOWSKY, Enrique Benjamín y Gómez Ceja Guillermo, *Organización y métodos un enfoque competitivo*, México, Mc Graww Hill, 2002, 369

HAROLD, Koontz y Heinz, Weihrich, *Administración; una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 2004.794

Hill, Charles, W L. Jones Gareth, R. *Administración estratégica*, México, Mc Graw Hill, 2005, 342 pp

ZOLTNERS, Sinhay Murphy, *La firma obesa*, México, Mc Graw Hill, 1999

## **BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA**

BATEMAN, Thomas S, et.al., *Administración el Nuevo panorama competitivo*, Mc Graw Hill, 5ª ed, México, 2002, 685 pp

ARATA, Adreani y FORLANETO Luciano, *Organización Liviana*, México, Mc Graw Hill, 2001, 743 pp .

BATEMAN, Thomas S., y SNELL, Scout, A. *Administración el Nuevo panorama competitivo*, México, Mc Graw Hill, 2000, 685 pp.

FAYOL, Henri, *Principios Generales de Administración*, México, Trillas 1994. 393 pp.



MORENO Luzon, María D. *Gestión de la calidad y diseño de las organizaciones*, México, Pearson Educación, 2000, 456 pp.

.

.



## RESPUESTAS A LOS EXÁMENES DE AUTOEVALUACIÓN

### ADMINISTRACIÓN III

Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5
1. V				
2. V				
3. V	3. F	3. V	3. V	3. V
4. V	4. V	4. V	4. F	4. F
5. F	5. V	5. V	5. V	5. V
6. V	6. V	6. F	6. F	6. V
7. V				
8. F	8. F	8. V	8. V	8. F
9. V				
10. V	10. V	10. V	10. V	10. F

Tema 6	Tema 7
1. V	1. V
2. V	2. F
3. V	3. V
4. V	4. V
5. V	5. V
6. V	6. V
7. V	7. V
8. V	8. V
9. F	9. F
10. F	10. F