

**U. A. M. ZIAPALAPA MONTES**

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZIAPALAPA

TESINA:

IMPORTANCIA DE LA DIRECCION PARA EL DESARROLLO DE LA MEDIANA EMPRESA

148265

ASESOR: DR. LUIS MONTANO H.

ALUMNOS: JIMENEZ BLANQUET ISAAC

MONTES DE OCA FLORES JOSE CARLOS

873339899

893337499

TLAQUE CHAVEZ MARIZA

CSH  
Administracion de empresas

MEXICO D. F. A 11 DE SEPTIEMBRE DE 1992.

INDICE

PAG.

Introducción	2.
Objetivos	4.
Hipótesis	5.
Características y desarrollo de la mediana empresa	6.
Qué es la Dirección?	12.
La organización y sus elementos	16
Diferentes tipos de organización	17.
Dinámica organizacional	34.
Diseño adaptable de la organización	37.
Algunos aspectos importantes sobre Dirección	38.
Descripción de la empresa (caso práctico)	58.
Antecedentes históricos de la empresa	58.
Aplicación de los modelos teóricos con la empresa	61.
Análisis de los principales resultados	68.
Conclusiones	74.
Bibliografía	77.

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

Actualmente en México, la mediana empresa se enfrenta a una serie de cambios económicos y políticos como la apertura económica y el acuerdo de productividad, lo cual la obliga a modificar su estructura de tal manera que ésta sea más competitiva y adaptable al cambio.

Para hacer frente a dicho cambio, la dirección como elemento dinámico del proceso administrativo es un factor decisivo para que através de un eficiente cumplimiento de sus funciones (relaciones interpersonales, toma de decisiones y delegación de autoridad, entre otras) puedan lograrse los objetivos de la empresa.

La Dirección como cúpula de la organización influyen todos los sistemas de ésta, por lo cual debe lograr que la empresa funcione de manera eficaz y eficiente.

Dentro del mercado existe una lucha de supervivencia y desarrollo, en la cual muchas empresas no logran consolidarse incluso llegan a desaparecer, otras subsisten pero con un grado de desarrollo nulo o muy bajo; por el lado opuesto existen empresas con un alto grado de desarrollo y buenas perspectivas de crecimiento.

Considerando lo anterior, nuestra inquietud se inclina al estudio de la Dirección de la mediana empresa; para lo cual tomamos como caso práctico a la empresa "Alimentos Especializados Gómez", para que através de una evaluación, observemos si su rápido desarrollo se

debe a una Dirección eficiente y en dado caso, analizar los elementos positivos y negativos de ésta, considerando hechos observables en la práctica de la empresa y por otro lado elementos teóricos de la Dirección .

Es importante mencionar que nuestra investigación estará en función de la Dirección General y los niveles inmediatos subordinados a ellos, porque generalmente con la información que se obtiene de estos últimos, la Dirección tiene conocimientos de la marcha de la organización en términos generales y así estar en condiciones de tomar decisiones de vital importancia para la empresa.

## OBJETIVOS

- Definir y determinar las características generales de la mediana empresa.
- Observar los problemas a los que generalmente se enfrenta la Dirección de la mediana empresa y plantear algunas vías de acción para superarlos.
- Estudiar los aspectos generales en torno a la Dirección de las empresas.
- Justificar la necesidad imprescindible de una buena Dirección para el desarrollo de la mediana empresa.
- Estudiar las principales tareas de los directivos.
- Observar la influencia del medio ambiente interno y externo en torno a la Dirección de las empresas.

## HIPOTESIS

- Cuando la mediana empresa llega a un determinado grado de desarrollo es necesario que adopte nuevas formas de organización, de lo contrario, se torna ineficiente.
- La Dirección de las empresas debe llevar a cabo los cambios necesarios en la organización de la empresa para adaptarse al medio ambiente externo.
- Uno de los principales problemas a los que se enfrentará la mediana empresa es la descentralización administrativa.
- La Dirección de la mediana empresa tiene la necesidad de delegar autoridad y responsabilidades a departamentos o secciones.
- Al delegar funciones, la Dirección debe tener la capacidad para mantener una unidad o integración de las diferentes áreas de la organización (se constituye en el centro nervioso de la empresa).
- Es indispensable para la Dirección una buena comunicación dentro de toda la empresa.

## CARACTERISTICAS Y DESARROLLO DE LA MEDIANA EMPRESA

Para adentrarnos en el estudio de la Dirección en la mediana empresa, es necesario que antes realicemos un análisis que nos muestre que es la mediana empresa, sus principales características y la importancia del contexto en que se desenvuelve, para esto iniciamos planteando que la mediana empresa es una organización que proviene de la constitución familiar generalmente, con el fin de crear bienes y servicios para el mercado.

Definida la mediana empresa es importante clasificarla, para lo cual nos remitimos a la clasificación que se da de las organizaciones industriales llevada a cabo en base a la estratificación publicada en el decreto que aprobó el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña, en donde se considera exclusivamente la variable de personal ocupado, es decir, el número de trabajadores empleados.

En el siguiente cuadro se observa dicha variable y el número de empresas aproximado de cada parametro:

EMPRESA	NUMERO DE PERSONAS	NUMERO EMPRESAS	%
MICROINDUSTRIA	HASTA 15 PERSONAS	181	42
INDUSTRIA PEQUENA	DE 16 HASTA 100 PERSONAS	224	52.6
INDUSTRIA MEDIANA	DE 101 HASTA 250 PERSONAS	16	3.8
INDUSTRIA GRANDE	MAS DE 250 PERSONAS	5	12

1. Fuente: Documentos de Trabajo, Fundación Friedrich Hebert, 1989, "Cooperativas Industriales, en la Industria Mediana y pequeña en México, autores: Rogelio Magaña Castro, José Manuel Juárez Nuñez, Raúl Escutia Camacho, Arturo Magaña Medina y Carlos González Fernández.

Con base en lo anterior, se puede inferir que un gran número de organizaciones se constituyen partiendo de empresas familiares, de las cuales algunas se desarrollan gradualmente obteniendo una estructura más formal y mejor organizada (no sin pasar antes por la problemática que esto implica).

En el cuadro anterior, podemos observar que la industria que cuenta con mayor número de organizaciones es la microindustria, a lo cual es importante mencionar que esta empresa tiene ante ella un largo camino para llegar a desarrollarse, en el cual pueden lograrlo o incluso desaparecer.

Cuando la empresa micro se desarrolla, llega a ser una empresa mediana y se presenta con mayor intensidad una necesidad de modificar su estructura, para lo cual debe superar obstáculos o desventajas que tiene frente a las grandes empresas, por ejemplo:

- La marginación de las empresas más pequeñas respecto a los apoyos institucionales que brinda el gobierno.
- Incapacidad para acceder al crédito por la falta de garantías y avales, además de que sus operaciones son poco atractivas para la banca de primer piso.
- Dificultad para llevar sus obligaciones fiscales correctamente.
- La propensión del empresario al trabajo individual y su poco interés por las actividades en común.
- Limitada capacidad de negociación derivada de su reducida escala, así como de los bajos niveles de organización y gestión.
- Escasa cultura tecnológica.

- Obsolescencia frecuente de la maquinaria y equipo .
- tendencia a la improvisación.
- Restringida participación en los mercados, principalmente en los de exportación.
- Limitadas condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.
- Carencia de personal calificado y mínima participación en los programas institucionales de capacitación y adiestramiento.
- Deficiente abasto de insumos debido a sus reducidas escalas de compra .
- En general carecen de estándares de calidad adecuados. ''2.

Ante esta situación la mediana empresa dentro del mercado ha tenido diversos apoyos por parte del gobierno para su desarrollo , esto ha variado de acuerdo a los años y a las políticas de cada gobierno por ejemplo,asi vemos que en los últimos cinco años , la mediana empresa ha tenido el siguiente desarrollo:

Para el año de 1986 se establece que la industria mediana son las empresas que ocupan entre 101 y 250 personas y que el valor de sus ventas netas rebase los 500 millones de pesos sin exceder de 1,100 millones de pesos al año; conciderando el medio ambiente en que se desenvolvía la mediana empresa, vemos que en este año México ingresa al GATT y el gobierno mexicano conciente del reto que significa la

2. Fuente: El programa para la Modernización y desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, pág. 12.

apertura comercial , y el ingreso al GATT ,promueve la creación y adecuación de instrumentos de política industrial para propiciar una participación eficiente de la industria mediana en la estrategia del desarrollo económico del país.

Dentro de este año, en el mercado el 80% de las industrias eran medianas y pequeñas, siendo la rama de mayor crecimiento la de los alimentos.

En el año de 1987, se fomenta el programa PRODIM que ya operaba,este programa esta enfocado directamente con la industria mediana y pequeña, así mismo se autorizó un presupuesto tres veces mayor al año anterior, se emprenden nuevos programas de financiamiento acorde a sus necesidades como el de contra recibos de DICONSA e ISSSTE.

Para el siguiente año se publica la Ley para el fomento de la industria mediana y pequeña, con lo cual se ve el empeño del gobierno para fortalecer a las empresas de este tipo y así mismo fortalecer el aparato productivo del país.

Así mismo, se da un convenio entre SECOFI, CONASUPO y CANACINTRA para apoyar a estas industrias y por este medio alentar y provocar mayor producción, esto tomando en cuenta que en el país, desde 1982-1983 se daba una crisis muy perjudicial para México, en donde se cimentó la deuda externa que nos pesa hasta hoy en día, también se manifestaron con fuerza los problemas

acumulados de la desarticulación productiva sobre desempeño, excesiva dependencia de los insumos; la mediana empresa participó en esta problemática en mayor o menor grado, presentando signos de agotamiento de su particular modelo de desarrollo, cobijado por el patrón de crecimiento macroeconómico liberado por las grandes empresas tanto públicas como privadas.

Los problemas estructurales de la mediana empresa también gestados por décadas se conjugaron con la situación del país, destacando su ineficaz gestión empresarial, su inestable y honoroso abastecimiento de insumos, su limitada capacidad para obtener financiamiento y su precaria infraestructura, así como su ineficiencia para acceder a los mercados; por todo lo anterior se dió apoyo a estas empresas, en donde la política de fomento hasta 1988 tenía como eje los apoyos fiscales y financieros.

Ya para el año (1991) el valor de sus ventas netas debía ser de 65 000 millones de pesos al año para que se considerara como mediana empresa y la cantidad de personas tendría que ser de 101 a 250.

Este apoyo a las medianas empresas se da hasta nuestros días sobre todo tomando en cuenta la situación por la que está atravesando el país, como la posible firma del Tratado de Libre Comercio, con el cual el gobierno debe tomar decisiones como ocurrió cuando firmó el acuerdo ante el GATT, donde debe tomar medidas para fortalecer a estas empresas, como lo está haciendo con la apertura financiera, en donde para representar a unos grupos financieros competitivos, ha permitido la reprivatización de la banca formándose cuatro

grupos financieros que en un momento dado equilibran la competencia.

3. Fuente: Documentos de Trabajo, Fundación Friedrich Hebert, 1989, "Cooperativas Industriales en la Industria Pequeña y mediana en México", autores: Rogelio Magaña castro, José Manuel Juárez Nuñez, Raúl Escutia Camacho, Arturo Magaña Medina y Carlos González Fernández.

## QUE ES LA DIRECCION ?

Siendo objeto de nuestro estudio observar y analizar la Dirección en la mediana empresa, es necesario tratar de aclarar algunas confusiones que hay acerca de ella y así adentrarnos en el tema con mayor precisión.

Una situación muy frecuente, es que se toma la Dirección como sinónimo de Administración y viceversa, esta es una situación peligrosa, puesto que para lograr una marcha eficiente de la organización, es necesario tener bien definidos los alcances y limitaciones de ambos conceptos.

En primer lugar, es pertinente mencionar que la Dirección, es una parte esencial de la Administración a la cual deben estar subordinados todos los demás elementos; esto implica, que la Dirección se encuentra dentro de la Administración y no es lo mismo que ésta.

Algunos autores entienden a la Administración, como la ciencia que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales através de los recursos materiales, humanos y técnicos con que cuenta la empresa. esto implica una acción ejecutora, lo cual es responsabilidad de la Dirección.

Desde otra perspectiva, cuando se habla del proceso administrativo, integrado por una fase mecánica (previsión, planeación y organización) y otra dinámica (organización, integración y control)

se observa que dentro de ella se encuentra la Dirección, llámese comando para Urwick, coordinación para John F. Mee. Al respecto, es importante mencionar que la previsión, planeación, organización, integración y control, debe lograrse una buena ejecución, lo cual depende de una buena Dirección.

Para Reyes Ponce la esencia de la Administración es coordinar y para que haya coordinación es necesaria la Dirección.

En conclusión, la Dirección es una parte de la Administración, quizá dentro de ella la más importante, pero esto no implica de ningún modo que sean sinónimos, en dado caso podemos hablar de una interrelación y dependencia, pero no de una igualdad.

Por otra parte, una cosa es la Dirección en el sentido de la estructura organizacional y otra es el Director como individuo o persona. Para aclarar esta situación, es conveniente mencionar algunos autores que hablan sobre esto por ejemplo: Fayol plantea que ya constituido el grupo, la función de la Dirección, es hacerle funcionar lo cual, consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa.

Aquí se observa que Fayol, marca una separación entre la Dirección como parte de la organización y el jefe o Director como ocupante del puesto, situación que no se observa en Koontz y Odonell, quienes con una visión muy parcial definen a la Dirección como ''

la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados '' 4. En otras palabras, la Dirección de la Organización debe contar con directivos, los cuales ocuparán un puesto cíclico ; y deberán tener facultades y capacidades que les permitan desarrollar con eficiencia el trabajo directivo; en palabras de Elton T. Reeves, el director es un sujeto o individuo que debe tener espíritu de colaboración y eliminar el individualismo; es decir, debe identificarse con los objetivos generales de la empresa y no anteponer a ellos sus intereses. Más adelante tendremos oportunidad de analizar más ampliamente sobre esta cuestión haciendo referencia en las funciones del directivo y las cualidades que debe tener para cumplirlas.

Agustín Reyes Ponce define a la Dirección como '' aquel elemento de la Administración en el que se logra la realización de todo lo planeado, por medio de la autoridad del Administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente , ya con más frecuencia , delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan a la forma adecuada todas las órdenes emitidas '' . 5

4. Reyes Ponce Agustín, ADMINISTRACION DE EMPRESAS (TEORIA Y PRACTICA)

2a. parte, Ed. Limusa, México D.F, 1980 ; 17ava reimpresión. pag. 305.

5. Op. Cit. pag. 305.

Esta definición probablemente no es la mejor porque tiene algunas limitaciones, por ejemplo en la Dirección no necesariamente se da una realización efectiva de todo lo planeado puesto que en ocasiones la misma Dirección modifica lo planeado y opta por nuevos objetivos y vías de acción ; pero si es importante señalar que en esta definición observamos un elemento en común con otras perspectivas y es la intención de obtener eficientemente resultados que satisfagan los intereses de la organización.

Por último, cabe mencionar que a medida que pasa el tiempo , se observa mayor interés en el estudio de la Dirección, por ejemplo, Mintzberg en nuestro tiempo ha realizado estudios sobre la Dirección en las organizaciones, entendiéndola como un proceso por el cual determinadas personas (formalmente a cargo de la empresa) trata de dirigir u orientar a la organización.

Es importante reiterar que la Administración no es igual a Dirección, esta última no es una persona o individuo (Director) , sino un proceso dentro de la Administración, en el que determinadas personas (Directores) formalmente a cargo de la organización dirigen u orientar a ésta con base a sus facultades y capacidades personales, pretendiendo obtener resultados que satisfagan los objetivos o intereses de la organización.

## LA ORGANIZACION Y SUS ELEMENTOS

En temas anteriores vimos la definición de organización, pero quedó pendiente hacer un análisis estructural de ella, es decir, que elementos la integran.

Siguiendo a Mintzberg podemos observar los siguientes niveles dentro de las organizaciones :

Nucleo operativo .- Realiza el trabajo básico de fabricación.

Apice estratégico.- Encargado de la supervisión de todo el sistema (Dirección general).

Línea media.- Se encuentra entre el nucleo operativo y el ápice estratégico (Gerencias y departamentos).

Tecnoestructura.- Fuera de la línea jerárquica, funciona como asesoría .

Ideología.- Esta en función de la cultura del trabajador.

En cuanto a los principales elementos del diseño estructural tenemos:

La especialización del trabajo.- Son las diferentes actividades necesarias dentro de un trabajo, las cuales pueden ser de dos formas:

a) Horizontal.- Es decir que abarca pocas tareas bien definidas.

b) Vertical.- Donde el trabajador no controla todas las tareas realizadas.

La formalización del comportamiento.- Es cuando se imponen

instrucciones operativas, por medio de reglas y reglamentos entre otros; las estructuras que dependen de algún sistema de normas son llamadas burocráticas y las que no, orgánicas .

El tamaño de la unidad.- Puede estar en función del número de secciones contenidas dentro de una organización.

Los sistemas de planificación y control.- Sirven para ver el proceso de los insumos de la empresa de dos maneras: a) Sistema de planificación de acciones . b) Control de rendimiento.

Los dispositivos de enlace.- Son mecanismos de adaptación entre las secciones de la unidad.

La descentralización.- Se refiere a la delegación de autoridad para la toma de decisiones.

Cuanto más grande sea la organización tiende a un comportamiento más formal y a una estructura más elaborada , mientras que la mediana empresa está en un proceso de formación es decir, generalmente no tiene una estructura definida.

#### DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACION

Es necesario que la mediana empresa en formación conozca cuales son los tipos basicos de organización y sus elementos constitutivos , con la finalidad de que pueda observar los aciertos y deficiencias de cada uno de ellos y asi tratar de influir en su desarrollo de una manera positiva.

Los tipos básicos de organización que nos muestra Mintzberg son los siguientes:

#### LA ORGANIZACION EMPRESARIAL

En este tipo de organización las decisiones y estrategias generalmente son centralizadas en la cúpula, como ya se planteó anteriormente es una situación arriesgada, pues depende de las actividades de un individuo, se observa poca participación, no obstante la base operativa trabaja bien dentro del ambiente familiar en donde el líder generalmente es carismático.

Esta organización presenta un rápido desarrollo; en el siguiente cuadro se observan sus características:..

#### LA ORGANIZACION EMPRESARIAL

- ESTRUCTURA**
- \* SIMPLE, INFORMAL, FLEXIBLE, CON POCO STAFF O JERARQUIA DE LINEA MEDIA.
  - \* ACTIVIDADES QUE GIRAN ALREDEDOR DEL DIRECTOR GENERAL, QUIEN EJERCE EL CONTROL PERSONALMENTE, POR MEDIO DE LA SUPERVISION DIRECTA.
- CONTEXTO**
- \* ENTORNO SENCILLO Y DINAMICO .
  - \* FUERTE LIDERAZGO, A VECES CARISMATICO, AUTOCRATICO.

\* INICIACION, CRISIS Y GIRO.

\* ORGANIZACIONES PEQUENAS, (FABRICANTES LOCALES).

#### ESTRATEGIA

\* PROCESO A MENUDO MISIONARIO, DELIBERADO EN LINEAS GENERALES PERO EMERGENTE Y FLEXIBLE EN LOS DETALLES.

\* EL LIDER COLOCA A LA ORGANIZACION MALEABLE EN NICHOS PROTEGIDOS .

#### CONSECUENCIAS

RESPONSABLE, SENTIDO DE MISION PERO :

\* VULNERABLE, RESTRICTIVA.

\* PELIGRO DE DESEQUILIBRIO ENTRE LA ESTRATEGIA Y OPERACIONES, A FAVOR DE UNA U OTRAS. " 6.

#### LA ORGANIZACION MAQUINAL

Esta organización tiene elementos de tipo burocrático, es decir, presenta una estructura rígida con lineamientos y verifica que se lleve a cabo los mismos.

Este tipo de organización presenta generalmente los inconvenientes de la burocracia, esto es controles excesivos, mal servicio, trato déspota, etc. Aquí se le da prioridad a la organización no al liderazgo como en la organización empresarial.

6. Fuente: Henry Mintzberg; MINTZBERG Y LA DIRECCION, Ed. Díaz de Santos. S. A., Año 1989, U. S. A.; Traducción al español por Jesús Nicolao Medina, pág. 136.

## LA ORGANIZACION MAQUINAL

### ESTRUCTURA

- \* BUROCRACIA CENTRALIZADA.
- \* PROCEDIMIENTOS FORMALES, TRABAJO ESPECIALIZADO, DIVISION PRONUNCIADA DE LA MANO DE OBRA, GENERALMENTE AGRUPACIONES FUNCIONALES, AMPLIA JERAQUIA.
- \* LA TECNOESTRUCTURA ES CLAVE, ENCARGADA DE NORMALIZAR EL TRABAJO, PERO CLARAMENTE SEPARADA DE LA LINEA MEDIA (ELLA MISMA ES MUY DESARROLLADA).
- \* AMPLIO STAFF DE APOYO TAMBIEN PARA REDUCIR LAS INCERTIDUMBRES.

### CONTEXTO

- \* ENTORNO SIMPLE Y ESTABLE .
- \* ORGANIZACION GENERALMENTE MAS GRANDE Y MADURA.
- \* TRABAJO RACIONALIZADO, SISTEMA TECNICO RACIONALIZADOR (PERO NO AUTOMATIZADO).
- \* CONTROL EXTERNO - INSTRUMENTAL.
- \* TAMBIEN PUEDE SER EN FORMA DE SISTEMA CERRADO
- \* HABITUAL EN PRODUCCION EN MASA, SERVICIOS DE MASAS, GOBIERNO, ORGANIZACIONES DE CONTROL Y SEGURIDAD.

### ESTRATEGIA

- \* PROCESO DE PLANIFICACION OSTENSIBLE, PERO QUE ES EN REALIDAD PROGRAMACION ESTRATEGICA.

\* RESISTENCIA AL CAMBIO DE ESTRATEGIA, ES NECESARIO SUPERPONER UNA CONFIGURACION INNOVADORA PARA SU REVITALIZACION O BIEN REVERTIR A LA CONFIGURACION EMPRESARIAL PARA DAR UN GIRO.

\* POR TANTO, PATRON CUANTICO DE CAMBIOS: LARGOS PERIODOS DE ESTABILIDAD INTERRUMPIDOS POR ESTALLIDOS

OCASIONALES DE REVOLUCION ESTRATEGICA.

#### CONSECUENCIAS

\* EFICIENTE, FIABLE, PRECISA, COHERENTE, PERO:

\* LA OBSESION POR EL CONTROL CONDUCE A:

\* PROBLEMAS HUMANOS EN EL NUCLEO DE OPERACIONES QUE CONDUCEN A :

\* PROBLEMAS DE COORDINACION EN EL CENTRO ADMINISTRATIVO, QUE CONDUCEN A :

\* PROBLEMAS DE ADAPTACION EN EL APICE ESTRATEGICO. 7

#### LA ORGANIZACION DIVERSIFICADA

Aqui se mantiene una idea constante de expanderse, pero se presenta el problema de llegar a perder el control. En general se

7. Fuente: Mintzberg, Op. Cit. pág. 155.

observan empresas grandes y diversificadas, por lo mismo presenta dificultad para controlar el personal y lograr que estos den su mejor esfuerzo. Algunas personas le llaman organización al borde del abismo porque sus dimensiones van más allá de sus posibilidades de control.

## LA ORGANIZACION DIVERSIFICADA

### ESTRUCTURA

- \* DIVISIONES BASADAS EN EL MERCADO DEBILMENTE ACOPLADAS BAJO LA CENTRAL ADMINISTRATIVA.
  - \* LAS DIVISIONES DIRIGEN LOS NEGOCIOS DE FORMA AUTONOMA (LO QUE SUPONE NADA MAS QUE UNA DESCENTRALIZACION LIMITADA PARA LOS DIRECTORES DE DIVISION), SOMETIDAS AL SISTEMA DE CONTROL DEL COMPORTAMIENTO QUE NORMALIZA SU OUTPUTS.
  - \* TENDENCIA A DIRIJIR LAS ESTRUCTURAS DE LAS DIVISIONES HACIA LA CONFIGURACION MAQUINAL, COMO INSTRUMENTOS DE LA CENTRAL (AUNQUE LA TENDENCIA DE LA ORGANIZACION TOTAL SEA DEL TIPO DE SISTEMA CERRADO).
- ### CONTEXTO
- \* DIVERSIDAD DE MERCADOS, ESPECIALMENTE DE PRODUCT Y SERVICIOS (EN OPOSICION A LA DE CLIENTES O

REGIONES); LAS DIVERSIFICACION DE SUBPRODUCTOS Y PRODUCTOS RELACIONADOS, FOMENTA LAS FORMAS INTERMEDIAS, SIENDO LA FORMA MAS PURA LA DE DIVERSIFICACION CONGLOMERADA.

\* SE ENCUENTRA DE FORMA CARACTERISTICA EN LAS ORGANIZACIONES MAS GRANDES Y MAS MADURAS ESPECIALMENTE EN LAS CORPORACIONES EMPRESARIALES PERO TAMBIEN, Y CADA VEZ MAS, EN OTRAS ESFERAS PUBLICAS Y GUBERNAMENTALES .

#### ESTRATEGIA

\* LA CENTRAL DIRIGE LA ESTRATEGIA <CORPORATIVA> , COMO UNA CARTERA DE NEGOCIOS, LAS DIVISIONES DIRIGEN LAS ESTRATEGIAS DE LOS NEGOCIOS INDIVIDUALES.

#### CONSECUENCIAS

\* RESUELVE ALGUNOS PROBLEMAS DE LAS ESTRUCTURAS FUNCIONALES INTEGRADAS (MAQUINALES, DISPERSION DEL RIESGO, MOVILIDAD DEL CAPITAL, ADICION Y ELIMINACION DE NEGOCIOS, ETC).

\* A VECES LA DIVERSIFICACION CONGLOMERADA ES COSTOSA Y NO FOMENTA LA INNOVACION; LAS MEJORAS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LOS MERCADOS DE CAPITAL Y LOS CONSEJOS PUEDEN HACER QUE LOS NEGOCIOS INDEPENDIENTES

SEAN MAS EFICACES QUE LAS DIVISIONES.

\* EL SISTEMA DE CONTROL DEL COMPORTAMIENTO LLEVA A LA ORGANIZACION HACIA UN COMPORTAMIENTO SOCIALMENTE INSENSIBLE O IRRESPONSABLE.

\* A PESAR DE LA TENDENCIA A UTILIZARLA EN LA ESFERA PUBLICA, LOS PELIGROS SON AUN MAYORES DEBIDO A LA NATURALEZA NO CONMENSURABLE DE MUCHOS OBJETIVOS. "8

## LA ORGANIZACION PROFESIONAL

En este tipo de organización se le concede mayor autonomía y participación al trabajador, mantiene una burocracia pero a diferencia de la maquina, esta no es centralizada.

Por la complejidad de tareas, requiere trabajo profesional y se desenvuelve en un medio estable generalmente .

## LA ORGANIZACION PROFESIONAL

### ESTRUCTURA

\* BUROCRATICA PERO DESCENTRALIZADA, DEPENDE DE LA FORMACION PARA LA NORMALIZACION DE LAS

8. Fuente: Ibidem pág. 182.

HABILIDADES DE SUS MUCHOS PROFESIONALES  
OPERATIVOS .

\* LA CLAVE DEL FUNCIONAMIENTO ES LA CREACION  
DEUN SISTEMA DE CASILLAS DENTRO DE  
LAS CUALES LOS PROFESIONALES INDIVIDUALES  
TRABAJAN DE FORMA AUTONOMA, SOMETIDOS A LOS  
CONTROLES DE LA PROFESION.

\*TECNOESTRUCTURA MINIMA Y JERARQUIA DE LINEA  
MEDIA,LO QUE SUPONE AMBITOS DE CONTROL  
AMPLIOS SOBRE EL TRABAJO PROFESIONAL. Y  
STAFF DE APOYO GRANDE, MAS BIEN DE TIPO  
MAQUINAL PARA APOYAR A LOS PROFESIONALES.

#### CONTEXTO

\* COMPLEJO PERO ESTABLE .  
\* SISTEMA TECNICO SENCILLO.  
\* SECTOR SERVICIOS A MENUDO PERO NO  
NECESARIAMENTE.

#### ESTRATEGIA

\* MUCHAS ESTRATEGIAS,MUY FRAGMENTADAS,PERO TAMBIEN  
HAY FUERZAS DE COHESION.  
\* LA MAYORIA SON ELAVORADAS CON LA OPINION  
DEL PROFESIONAL Y DECIDIDAS COLECTIVAMENTE  
(COLEGIAL Y POLITICAMENTE),ALGUNAS POR  
DECRETO ADMINISTRATIVO.  
\* ESTRATEGIA GLOBAL MUY ESTABLE PERO CAMBIA

CONTINUAMENTE EN LOS DETALLES .

CONSECUENCIAS

- \* VENTAJAS DE LA DEMOCRACIA Y LA AUTONOMIA PERO :
- \* PROBLEMAS DE COORDINACION ENTRE LAS CASILLAS, DEL MAL USO DE LA LIBERTAD DE LOS PROFESIONALES DE LA RESISTENCIA A INNOVAR .
- \* LAS RESPUESTAS PUBLICAS A ESTOS PROBLEMAS A MENUDO SON DISFUNCIONALES (TIPO MAQUINAL).
- \* LA SINDICACION EXACERVA ESTOS PROBLEMAS ."

LA ORGANIZACION INNOVADORA

Es de tipo altamente orgánico y descentralizado, hay poca formalización del comportamiento y tiende a agrupar a los especialistas en unidades funcionales, lo cual implica problemas de comunicación e integración.

LA ORGANIZACION INNOVADORA

ESTRUCTURA

\*FLUIDA , ORGANICA , SELECTIVAMENTE  
DESCENTRALIZADA (ADHOCRACIA).

p. Fuente: Ibidem pág. 205

## CONTEXTO

\* EXPERTOS FUNCIONALES DESPLEGADOS EN EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS DE STAFF, OPERARIOS, Y DIRECTIVOS PARA LLEVAR A CABO PROYECTOS INNOVADORES.

\* COORDINACION POR MEDIO DE LA ADAPTACION MUTUA, FOMENTADA POR EL PERSONAL DE ENLACE, DIRECTORES, INTEGRADORES Y ESTRUCTURA MATRICIAL.

\* ENTORNO COMPLEJO Y DINAMICO, QUE INCLUYE ALTA TECNOLOGIA, CAMBIOS FRECUENTES DE PRODUCTOS (DEBIDO A LA FUERTE COMPETENCIA), PROYECTOS TEMPORALES Y GIGANTESCOS.

\* TÍPICAMENTE JOVEN DEBIDO A LA PRESION BUROCRÁTICA QUE HAY EN EL ENVEJECIMIENTO.

\* USUAL EN INDUSTRIAS JOVENES.

\* DOS TIPOS BÁSICOS: ADHOCRACIA OPERATIVA PARA PROYECTOS CONTRATADOS, ADMINISTRATIVA PARA PROPIOS, ESTA ÚLTIMA ES FRECUENTE CUANDO EL NÚCLEO DE OPERACIONES ESTA TRUNCADO O AUTOMATIZADO.

## ESTRATEGIA

\* FUNDAMENTALMENTE PROCESO DE APRENDIZAJE O RADICULAR .

\* EN GRAN PARTE JOVEN VA EVOLUCIONANDO SEGUN

UNA VARIEDAD DE PROCESOS DE ABAJO ARRIBA  
MAS BIEN MOLDEADOS QUE DIRIGIDOS POR LA  
DIRECCION.

\* CICLOS CARACTERISTICOS DE CONVERGENCIA Y  
DIVERGENCIA EN EL CENTRO ESTRATEGICO.

#### CONCLUSIONES

\* COMBINA MAS DEMOCRACIA CON MENOS BUROCRACIA,  
SIENDO, POR TANTO, UNA ESTRUCTURA DE MODA.

\* EFICAZ EN CUANTO A LA INNOVACION.

\* LA EFICACIA SE LOGRA AL PRECIO DE LA  
INEFICIENCIA.

\* PERO TAMBIEN HAY PROBLEMAS HUMANOS DE  
AMBIGUEDAD Y PELIGRO DE TRANSICION  
INADECUADA A OTRA CONFIGURACION.<sup>10</sup>

#### IDEOLOGIA Y ORGANIZACION MISIONERA

Se da cuando la ideología de la organización es tan fuerte que toda su estructura se constituye a su alrededor (misionera). Esta organización mantiene atado al individuo através de un sentido de misión.

En otras palabras, se pretende una identificación e integración

10. Fuente: Ibidem pág. 282.

de los objetivos individuales y los de la organización .

## IDEOLOGIA

- \* SISTEMA RICO DE VALORES Y CREENCIAS QUE DISTINGUE A UNA ORGANIZACION .
- \* ENRAIZADA EN EL SENTIDO DE MISION ASOCIADA A UN LIDERAZGO CARISMATICO, DESARROLLADA A LO LARGO DE TRADICIONES Y SAGAS Y LUEGO REFORZADA POR MEDIO DE IDENTIFICACIONES.
- \* PUEDE CUBRIR UNA CONFIGURACION CONVENCIONAL, FRECUENTEMENTE EMPRESARIAL, SEGUIDA POR LA INNOVADORA, PROFESIONAL Y LUEGO MAQUINAL.
- \* TAN FUERTE A VECES QUE PROVOCA UNA CONFIGURACION PROPIA :
- \* MISION CLARA, CENTRADA, INSPIRADORA Y DISTINTIVA.
- \* COORDINACION POR MEDIO DE LA NORMALIZACION DE REGLAS (COOPERACION), REFORZADA POR LA SELECCION, SOCIALIZACION Y ADOCTRINAMIENTO DE LOS MIEMBROS.
- \* PEQUENAS UNIDADES, ORGANIZADAS DEBILMENTE Y FRECUENTEMENTE DESCENTRALIZADAS PERO CON CONTROLES NORMATIVOS POTENTES.
- \* FORMAS : REFORMADORA, CONVERSORA Y CLAUSTRAL.
- \* AMENAZAS DE AISLAMIENTO POR UNA PARTE, ASIMILACION POR OTRA. <sup>11</sup>.

11. Fuente: Mintzberg, Op. Cit., pág. 262.

## LA POLITICA Y LA ORGANIZACION POLITICA.

Esta organización esta en función de centros de poder dentro de la estructura, de hecho es una fuerza general de las organizaciones que generalmente aparece en el campo informal.

### POLITICA

- \*' MEDIOS DE PODER TECNICAMENTE ILEGITIMOS A MENUDO POR PROPIO INTERES, RESULTANDO EN CONFLICTOS QUE SEPARAN A LOS INDIVIDUOS O LAS UNIDADES .
- \* SE EXPRESA EN JUEGOS POLITICOS, ALGUNOS COEXISTEN CON, SON DE ANTAGONISTAS DE, O SUSTITUYEN A, LOS SISTEMAS DE PODER LEGITIMOS.
- \* GENERALMENTE ENVUELVEN A UNA ORGANIZACION CONVENCIONAL, PERO A VECES SON BASTANTES FUERTES PARA CREAR SU PROPIA CONFIGURACION.
- \* AUSENCIA DE IDEAS CONVENCIONALES DE COORDINACION CONCENTRADA Y DE INFLUENCIA, SUSTITUIDAS POR EL JUEGO DEL PODER INFORMAL.
- \* LAS DIMENSIONES DEL CONFLICTO-MODERADO/INTENSO, CONFINADO/EXTENDIDO, ASI COMO DURADERO/BREVE -SE COMBINAN DANDO CUATRO FORMAS: CONFRONTACION, ALIANZA INESTABLE, ORGANIZACION POLITIZADA , ARENA POLITICA COMPLETA.
- \* SE PUEDE DEDUCIR EL DEESARROLLO DE LAS FORMAS A TRAVES DE UN CICLO DE VIDA QUE CONSTA DE IMPULSO, DESARROLLO Y RESOLUCION DEL CONFLICTO.

\* LA POLITICA Y LAS ORGANIZACIONES POLITICAS DESEMPEÑAN UNA SERIE DE PAPELES FUNCIONALES EN LAS ORGANIZACIONES, ESPECIFICAMENTE PARA AYUDAR A EFECTUAR LOS CAMBIOS NECESARIOS BLOQUEADOS POR LOS SISTEMAS LEGITIMOS DE INFLUENCIA .” 12.

Hay presencia de intereses propios o de pequeños grupos, lo que ocasiona una serie de conflictos al interior de la empresa, y por ende falta de unidad y cooperación.

Observando los cuadros que nos muestran las principales características de cada tipo de organización, podemos ubicar a la mediana empresa dentro de la organización empresarial; pero esto no significa que no tenga acceso a elementos de otros tipos de organización. De hecho lo que se debería hacer es tomar los elementos que sean útiles de los diferentes tipos siempre y cuando no causen una situación de confusión en la empresa.

Cada una de las formas o tipos de organizaciones vistas anteriormente implican un elemento sobresaliente al cual Mintzberg le da la categoría de fuerza. En el siguiente cuadro se observa el tipo de organización en la primera columna y en la segunda, su principal elemento o fuerza :

FORMA	FUEZA
-EMPRESARIAL	- DE LA DIRECCION
-MAQUINAL	- DE LA EFICIENCIA

148265

12. Fuente: Mintzberg, Op. Cit. pág. 279

-PROFESIONAL  
-DIVERSIFICADA  
-INNOVADORA  
-IDEOLOGIA  
-POLITICA

- DE LA CAPACITACION  
- DE LA CONCENTRACION  
- DEL APRENDIZAJE  
- DE COOPERACION  
- DE COMPETICION

Cuando una de estas fuerzas domina el comportamiento de una organización, tenemos una configuración, cuando no domina una y se sostiene un equilibrio aproximado de dos o más tipos de organización, se habla de una combinación .

Tal vez la mediana empresa rechace las estructuras de organización por considerar las ineficientes o por evitar dificultades adaptarse a ellas. Sin embargo, no es necesario basarse totalmente en un tipo de organización. De lo que se trata es de sacarles provecho adaptando sus elementos de tal manera que beneficien a la empresa . J. Kleen nos menciona algo al respecto:

'' Los propietarios de las pequeñas y medianas empresas adoptan, con frecuencia, una actitud escéptica respecto a todas las formas de organización . Imaginan que una explotación carente de toda estructura organizativa es más ágil y flexible y, por ello más eficaz . Con esta actitud se olvidan de los inconvenientes que concurren en una forma desprovista de tales estructuras, y de muchas de ellas (incluso bastantes grandes) han naufragado debido a

estar mal estructuradas o carecer por completo de la organización.' '19

Con base a los tipos de organización Mintzberg establece un modelo de vida de las organizaciones , el cual consiste en cuatro etapas:

- a) Formación .- Como configuración empresarial.
- b) Desarrollo .- Como configuración misionera, maquinal, instrumental y quizás innovadora .
- c) Madurez.- Como configuración maquinal cerrada, profesional o quizás innovadora.
- d) Decadencia .- Como configuración política.

A lo largo de estas etapas la Dirección debe tener la capacidad de identificar los momentos en que se puede tener estable la organización , cuando es necesario revitalizar incluso dar un giro total.

13. Fuente: De Green Kenyon B., LA ORGANIZACION ADAPTABLE, Ed. Trillas. pág. 2.

## DINAMICA ORGANIZACIONAL

''Las organizaciones dinámicas siguen su curso através de etapas definidas de crecimiento, por medio de las cuales estan combinando constantemente las interrelaciones entre ellos y sus ambientes, pero se debe tener en cuenta que el crecimiento organizacional se puede topar con limites definidos''. 14.

Cuando hablamos de crecimiento de una organización, se puede observar de varias maneras . En terminos simples, el crecimiento se puede relacionar con el número de empleados, el monto de los activos y la participación en los mercados. En terminos más profundos , podemos observar diferenciación interna; diversificación de productos y servicios, la especialización de funciones y de personal, la integración, la coordinación y el control.

Paul Strassman habla de cuatro etapas de crecimiento: iniciación, expansión, formalización y madurez, mientras que Larry Greiner , plantea que las organizaciones pasan a través de cinco diferentes etapas, cada una de las cuales terminan en una crisis revolucionaria y dan las pautas de la siguiente etapa, las cinco etapas son las siguientes:

- Crecimiento evolutivo a través de la creatividad y termina con una crisis revolucionaria de liderazgo.

14. Fuente: De Green Kenyon B., LA ORGANIZACION ADAPTABLE , Ed. Trillas, 1a. Edición, pág. 2.

- Hay una comunicación y estructura informal, la gente es motivada por su mismo trabajo y trabaja eficientemente pero cuando crece el número de empleados y el monto de la producción se necesita una mejor coordinación y control . '' Se necesita un Gerente Profesional, en pero, los fundadores tal vez no quieran entregar el control'' 15

Si la organización sobrevive , continua la siguiente fase.

- Crecimiento evolutivo a través de la Dirección que termina con una crisis revolucionaria e autonomía. - Se inicia una separación de las funciones organizacionales y el trabajo se especializa, se implementan sistemas de contabilidad de inventarios y compras, proliferan reglas y procedimientos, se da una estructura jerárquica y se vuelve formal la comunicación. En este momento los Gerentes de bajo nivel y los empleados llegan a conocer mejor las operaciones internas y los mercados que la alta Gerencia. Esto implica la necesidad de autonomía a los niveles bajos , pero la alta Gerencia aún se puede resistir a delegar bajo riesgo de afectar negativamente el clima organizacional.

- Crecimiento evolutivo a través de la delegación que termina con una crisis revolucionaria del control. En este momento se descentraliza la compañía, se les da mayor independencia y responsabilidad a las Gerencias, puesto que presenta mayor capacidad

15. De Green Kenyon B., Op, Cit. Pág. 134

para penetrar en los nuevos mercados, desarrollar nuevos productos y de respuesta a los clientes. Desde esta perspectiva pareciera que la alta Gerencia pierde control.

- Crecimiento evolutivo a través de la coordinación que termina con una crisis revolucionaria de papeleo. Se introducen programas formales para lograr más coordinación y control, la Dirección introduce personal staff, se da una planeación formal y centralización en el procesamiento de datos.

Las reglas y procedimientos tiene prioridad sobre la resolución de problemas y la innovación vacila, hay conflictos entre el personal, en general se observa una estructura con tintes burocráticos.

- Crecimiento evolutivo a través de la posible colaboración que termina con una crisis de agotamiento del empleado . Se da una cooperación interpersonal orientada a la solución de problemas, lo cual implica desgaste humano, en este momento es aún más importante proporcionar a los trabajadores los reconocimientos económicos y morales necesarios para que no se vea afectado su desempeño o eficiencia.

Es importante mencionar en este momento que el medio ambiente interno y externo influyen fuertemente en dichas etapas de desarrollo. En cuanto a los factores externos sirven como fuentes importantes de cambio organizacional.

Los principales elementos que integran el ambiente exterior son: la ecología, la tecnología, los recursos humanos, el ambiente político y socioeconómico, el ambiente de mercado, etc.

Los elementos internos son principalmente el monitoreo, la motivación, nuevas metas y productos, productividad, etc.

Lo importante con relación al medio ambiente es que la organización deba hacer frente a ellos y cuando no sea posible contrarrestarlos.

La organización debe tener la capacidad para adaptarse a los cambios y no resultar afectada por ellos, en otras palabras, debe ser una organización adaptable.

#### DISEÑO ADAPTABLE EN LA ORGANIZACION

Hasta el momento , hemos visto que la empresa, esta en contacto con un medio agresivo dentro del cual debe desenvolverse y adaptarse para poder sobrevivir.

La planeación a largo plazo quita mucho tiempo a los ejecutivos, es muy costosa , requiere de gran esfuerzo e incluso en determinado momento implica una estructura rigida. De lo anterior, planteamos que es más conveniente una organización adaptable, la cual debe de ser

flexible y elástica ; abierta a las ideas , a los cambios actuales y futuros , que aprenda de sus experiencias y sea rápida en sus respuestas , etc.

Actualmente, varias empresas estandarizadas , se han visto afectadas por los competidores que actúan de manera innovadora e inesperada . Esta situación se da porque las empresas estandarizadas tienen limites en su desempeño dados por su estructura . Por ejemplo :

- Resistencia a cambiar de ideas y conceptos.
- Insistencia en utilizar métodos y enfoques atrasados .
- Seguir rigidamente los planes,etc.

En conclusión, el campo de adaptabilidad consiste en ideas, teorías, conceptos, construcciones modelos desarrollados por la organización, orientados a lograr un ajuste o adaptación en el medio ambiente , actualmente turbulento , en el cual se pretende sobrevivir.

#### ALGUNOS ASPECTOS IMPORTANTES SOBRE LA DIRECCION

Anteriormente ya hicimos una revisión sobre los aspectos generales de la Dirección en donde partimos de diferenciar los

conceptos de Administración y Dirección, pero luego, dentro de la Dirección poder distinguirla como elemento organizacional y elemento personal, lo cual nos llevó a definir la Dirección como un proceso dentro de la administración, en el que determinadas personas (directores), formalmente a cargo de la organización, dirigen u orientan a esta valiéndose de sus facultades y capacidades personales con la pretensión de obtener resultados que satisfagan los objetivos o intereses de la organización.

Ahora, es importante tratar de ver en términos generales que hace la Dirección, algunos autores hablan de que la Dirección es una supervisora de todas las actividades de la organización, la cual procura adaptarla a un clima determinado a través de las normas y la autoridad.

Estas visiones son muy limitadas puesto que pierden de vista que la organización es cambiante y debe estar al tanto de situaciones inesperadas para las cuales las normas y reglas no sirven mucho, más adelante profundizaremos al respecto.

Otros autores como Reyes Ponce tratan de explicar la acción de la Dirección a través de fases, etapas y principios; en las primeras se contempla que se delegue Autoridad, que se ejerza esa autoridad, que se establezcan canales de comunicación y que se supervise el ejercicio de la autoridad. En cuanto a los principios se habla de la coordinación de intereses (de grupo,

organizacionales, e individuales), impersonalidad de mandos (ejercerla como necesidad no como voluntad), vía jerárquica (respetar niveles jerárquicos), resolución de los conflictos (de manera rápida y evitando descontentos) y aprovechando del conflicto. Es cierto que estas etapas y principios son de gran importancia para la Dirección y ayudan a hacerla más eficiente, no obstante, la Dirección va más allá de las barreras que implican estos elementos.

#### Dirección y estrategias

La Dirección debe ser abierta, como Mintzberg menciona, debe haber una elaboración constante de estrategias, de aquí que él mencione que una de las cosas más importantes que hace el directivo son las estrategias orientadas al futuro sin dejar aun lado las experiencias de la organización. Dichas estrategias pueden ser formuladas anticipadamente (planeación), o como resultado de una situación inesperada en la que se debe actuar de manera rápida muchas veces intuitiva. Las estrategias anticipadas pueden facilitar en determinado momento el control sobre el total de la organización, mientras que las otras para hacer frente a situaciones extraordinarias. Aquí es importante mencionar que el director debe observar si hay un período de

estabilidad o de cambio al interior y al exterior de la organización pues, puede ser ilustrativo para la elaboración de estrategias, en otras palabras, se debe tener la capacidad de percibir cuando establece estrategias duraderas y cuando introducir nuevos elementos para reemplazarlos.

Al respecto, es importante mencionar que el director debe hacer una compensación entre la intuición y el análisis. Mintzberg menciona que la eficiencia en la Dirección depende en última instancia del acoplamiento de los procesos analíticos intuitivos, es decir son complementarios, en ocasiones la aplicación de uno es más conveniente que la del otro.

Dirección, Autoridad y Mando

148265

En su libro de Herbert H. Cassan dice que " la autoridad es una cosa en sí. Requiere más que aptitudes . Aplica una técnica que le pertenece en propiedad . Esto quiere decir que puede en gran parte ser adquirida . Se puede aprender a servirse de ella , como se hace con cualquier otro arte y es el arte mas bello de todos" 16.; más adelante formula sugerencias para adquirir dicha técnica y arte, entre ellas toman decisiones con rapidez, ser independiente, actuar

16. Fuente: Karlson Dick; LA DIRECCION MODERNA, Ed. Ediciones deusto, año 1973, U. S. A., Traducción al español por Querendez Francisco, pág. 87.

con firmeza , que aprenda de los fracasos , tenga alianzas con otros jefes, recompense la lealtad ,etc.

Lo importante en esta definición es que la autoridad es fundamental y se debe hacer un esfuerzo para utilizarla correctamente ya que de ello depende mejorar o empeorar el rendimiento de los subordinados a ''X'' persona . La autoridad puede :

- 1) Hacer claros o confusos:
  - a) Los objetivos de su puesto.
  - b) Las tareas asignadas y los resultados esperados.
  - c) Los criterios de evaluación del rendimiento.
- 2) Estimular o paralizar la actividad.
- 3) Animar o retardar la utilización máxima de las aptitudes, los conocimientos e intereses de los empleados.
- 4) Prestar o rehusar los incentivos al crecimiento y al desarrollo.
- 5) Multiplicar o restringir las posibilidades de promoción.
- 6) Reforzar o debilitar la satisfacción y la moral de los empleados.

De lo anterior , deducimos que la autoridad tiene efectos, en este sentido Reyes Ponce la define como ''... la facultad para tomar decisiones, que produzcan efectos'' 17. El mando puede considerarse como ejercicio de la autoridad en una función determinada en este sentido el mando es la autoridad puesta en acto ,incluso algunos

17. Fuente: Reyes Ponce Agustín, ADMINISTRACION DE EMPRESAS (TEORIA Y PRACTICA), 2a. parte, Ed. Limusa, 17ava reimpresión. pág. 316.

autores manejan al mando como un poder en el que se debe determinar lo que debe hacerse, establecer como debe hacerse y vigilar lo que debe hacerse , posiblemente sería más certero decir que el mando debe tener en cuenta los aspectos anteriores y en base a esto mandar, más esto no implica que el mando deba hacerse cargo de dichos puntos , pues corresponden a otras áreas.

Reyes Ponce habla de algunos tipos de autoridad entre los cuales tenemos:

- AUTORIDAD FORMAL.- Es la que desciende por niveles jerárquicos.
- AUTORIDAD OPERATIVA.- No se ejerce directamente , da facultad para decidir sobre determinadas acciones.
- AUTORIDAD TECNICA.- Dada por conocimientos teóricos o prácticos , una persona posee autoridad personal en función de cualidades morales , sociales, psicológicas, etc.

Algunos elementos positivos que deben estar presentes para la aplicación de la autoridad y el mando son: la disciplina, recompensas, calificación de méritos, sistemas de sugerencias, estímulos para sugerencias , sistemas de quejas, entrevistas, etc.

Es importante cuidar este aspecto dentro de la organización puesto que si es mal aplicada puede llevar a la empresa a una situación de descontento general, los elementos positivos planteados anteriormente pueden contribuir a que el personal no

sienta las ordenes de una manera tan directa y brutal. Dichos principios pueden generar un sentimiento en el personal de que es tomado en cuenta y percibir las ordenes como la necesidad de llevar a cabo algo para beneficio general.

Si dentro de la empresa existe un buen ambiente el trabajador se desenvuelve más y da más de si mismo; si el ambiente es malo, tiende a haber una presión constante la cual entorpece el desarrollo de las actividades. La forma de aplicar la Dirección y el mando son determinantes para crear un determinado clima organizacional.

#### Delegación de funciones

Es frecuentemente escuchar comentarios entre los directivos referentes a la dificultad para hacer aceptar responsabilidades a sus subordinados ; por otro lado los subordinados comentan "...que el patrón parece que quiere guardarlo todo para si...que una de las grandes dificultades se deriva del hecho que no deja la libertad que debiera ... que esta absorvida de tal manera que no se le puede consultar nunca sobre cuestiones que merecerian su atención" 18.

18. Fuente: Hall Richard H., ORGANIZACIONES, ESTRUCTURA Y PROCESO, Ed. Prentice Hall, 3a. Edición, año 1983. U. S. A., Traducción por León Betancourt Alberto, pág. 95,

Estos comentarios dejan ver una problemática de las más importantes dentro de la empresa que consiste en las dificultades que se producen frecuentemente cuando se debe confiar tareas a los subordinados , a lo cual se le llama delegación , lo cual implica dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad para que realicen determinadas funciones.

La delegación puede ser :

- LA DELEGACION GENERAL. - En la cual se concede al jefe toda la autoridad del departamento o sección que se le encomienda.
- LA DELEGACION SOBRE FUNCIONES CONCRETAS. - En este caso se señalan al jefe aspectos concretos en que puede y debe decidir , fuera de estos debe acudir a los jefes superiores.

Cuando se delegan funciones deben observarse algunos elementos que en dado momento nos dan bases para hacerla de una manera más eficaz , entre ellos tenemos los siguientes:

- a) Fijar controles apropiados para cada grado de delegación que se realiza.
- b) Delegar con base en políticas y reglas , pero hay que dejar lugar para delegar pasando por alto dichas políticas cuando la situación así lo requiera, es decir dentro de ciertos límites.
- c) Debe evitarse la delegación por ensayo y error.
- d) Entre más delegación exista, se requieren medios de comunicación más perfeccionados.

e) La delegación requiere que el delegado sea capacitado , puesto al tanto de manera clara y precisa de su autoridad y responsabilidad.

Por lo cual a veces es conveniente:

1) Delegar gradualmente.

2) Debe delegarse cuando se observa que las decisiones empiezan a hacer deficientes dada la amplitud de tareas o responsabilidades en una sola persona.

### ¿POR QUE DUDA UN PATRON EN DELEGAR RESPONSABILIDADES?

Generalmente en la pequeña y mediana empresa las funciones, autoridad y mando estan centralizadas en el dueño o propietario de la organización, hasta determinado momento esta situación brinda buenos resultados, pero conforme crece la empresa también crece el trabajo de estas personas a tal grado de que es indispensable la delegación, no obstante los dueños de la organización muchas veces no estan dispuestos a hacerlo por temor a perder el control , la unidad de mando o simple y sencillamente no confian en que los delegados puedan desarrollar sus funciones eficientemente.

Algunas otras razones por las que una persona rehuye a la delegación de funciones son las siguientes:

- No quiere que sus subordinados sepan demasiado de su propio campo (temor de no ser indispensable).

- Teme que el ascenso de las personas más jóvenes le obligue a retirarse más aprisa de lo que quisiera .
- No quiere minizar su propia importancia ante el conjunto de la sociedad y ante sus subordinados (esta razón es con frecuencia fundamental).
- Sabe como obrar rápidamente y hacer mejor las cosas por si mismo que confiandolos a cualquier otro (esta actitud discutible provoca con frecuencia problemas más graves de los que no se da cuenta).

Pero la disyuntiva es delegar o tornarse ineficiente, por lo cual es mejor observar los beneficios de la delegación y tratar de reducir lo mayor posible sus efectos negativos.

#### BENEFICIOS DE LA DELEGACION

Entre los principales beneficios que se obtiene al delegar funciones estan los siguientes:

- Nos permite quitarnos de detalles, para ocuparnos mejor de las cosas de mayor importancia.
- Aumenta por consiguiente la eficiencia administrativa en proporción geométrica , ya que el jefe , descargado de detalles puede dedicarse a lo que propiamente la corresponde.

- Favorece la especialización, ya que se suele delegar por funciones específicas.
- Permite que las decisiones sean tomadas con una mayor base sobre la realidad.

## LA IMPORTANCIA DEL DIRECTOR DE UNA EMPRESA

Inicialmente hablamos de la Dirección como elemento organizacional, ahora corresponde hacerlo como elemento personal, es decir, los directivos de una empresa de quienes depende en gran medida obtener resultados satisfactorios. Es muy probable que el papel más arduo e importante que tiene que asumir un dirigente, es el de organizarse así mismo, para poder brindar lo que de él pretende la organización.

Algunos autores como Baker, plantean que cuando un dirigente de empresa ha asimilado los principios, las técnicas y las prácticas de gestión moderna, y las expresa a través de un programa bien estructurado para asegurar su propio desarrollo y cumplir sus responsabilidades, asegurando el progreso el perfeccionamiento y la satisfacción en el trabajo de sus colaboradores inmediatos, se puede decir que los demás aspectos de su papel le serán relativamente fáciles. Sin embargo, la cuestión no es tan

sencilla puesto que hay una confusión respecto a las actividades que debe realizar un directivo, lo cual implica una situación de confusión dentro de la empresa, principalmente dentro de los niveles superiores. Y si a esto le agregamos lo que algunos autores llaman crítica al trabajo del directivo, la confusión aumenta aun más.

Algunas de las ideas de Mintzberg nos hablan, por un lado, de las actividades de un directivo desde una perspectiva teórica, a lo que el llama folklore y por otro a lo observable en la práctica, a lo que llama hechos. Paradójicamente estas dos situaciones se contraponen entre sí, posiblemente algo similar a lo que ocurre con las teorías X y Y. Pero antes de analizar esta situación, es pertinente señalar que para Mintzberg, una organización implica una acción colectiva, para realizar una acción en común, es decir la producción de bienes y servicios, para lo cual es necesaria una buena Dirección y por lo tanto, buenos directores, los cuales no sólo planifiquen, organicen, controlen, etc., sino que también sepan manejar situaciones inesperadas, muy frecuentes en las organizaciones hoy en día.

En seguida, planteamos del lado izquierdo, a lo que se le llama folklore y en el derecho, los hechos observables en la práctica organizacional.

## FOLKLORE

El directivo, es planificador reflexivo y sistemático.

No tiene que realizar obligaciones con regularidad, pues prepara las cosas por adelantado.

Necesita que la información este resumida, por un sistema de información formal.

La Dirección es o se esta convirtiendo rápidamente en una profesión.

De lo anterior observamos que el trabajo del directivo es muy amplio, complicado, con dificultades para delegar etc. Esta dificultad trae consecuencias desagradables a la empresa y sobre todo para el directivo, el siguiente párrafo es muy ilustrativo al respecto, "...en consecuencia, se ve obligado a trabajar demasiado

## HECHOS

Sus actividades son breves, variables y discontinuas, orientadas a la acción y no gustan de actividades reflexivas pues responden a necesidades del momento.

Hay situaciones no previstas además de actividades regulares, como procesar información diaria.

Los directivos prefieren los medios orales, como teléfono entrevistas, asambleas, etc.

Una ciencia implica promulgación de procedimientos o programas sistemáticos, y la Dirección es abierta.

para realizar demasiadas tareas superficialmente. La brevedad, fragmentación y comunicación oral caracterizan su trabajo." 19

Para tratar de aminorar el problema planteado anteriormente, es indispensable, describir de manera clara y precisa, lo que es el trabajo del directivo. Esto, algunos autores tratan de hacerlo con base a un estudio relativo a los papeles de un directivo. Los cuales son:

- a) PAPELES INTERPERSONALES. - Al interior y al exterior de la organización.
- b) PAPELES INFORMATIVOS. - De las relaciones interpersonales, obtiene información de interes para la empresa, la cual se concentra con los directivos.
- c) PAPELES COMO MONITOR. - Al recopilar información, el director se constituye como centro nervioso, recibe y distribuye la información.
- d) PAPELES DECISORIOS. - Es de los más importantes pues determina cursos de acción, los cuales pueden ser planeados o espontáneos.

Estos papeles constituyen un todo integrado, es decir, so difíciles de aislar unos de otros. A continuación, profundizaremos un poco en cada uno de dichos papeles dada su importancia.

19. Fuente: Henry Mintzberg, Op. cit. pág 121.

148265

## PAPELES INTERPERSONALES

Al respecto J. Klee menciona que la labor principal del director es obtener resultados a través de la acción del personal a sus ordenes, es decir de la interrelación buena o mala que tiene con ellos. Menciona también que una cualidad esencial en un directivo debe ser el arte de estimular a sus colaboradores. En la mediana empresa esto es más sencillo por el clima familiar y de compañerismo que se observa en ella . En palabras del autor "El jefe de empresa debe considerar a sus colaboradores como auténticos <<asociados>>, debe promover el espíritu de equipo , guardar en todas circunstancias una actitud leal y mantener contacto permanente con su personal ".20

En conclusión la actitud y relación que tiene el directivo con sus subordinados, determina en gran medida el descontento por la conformidad de sus subordinados .

## PAPELES INFORMATIVOS

La información es uno de los elementos más importantes para la Dirección , pues ella nos proporciona los elementos necesarios para conocer en general la situación de la empresa y poder tomar las vías de acción pertinentes .

20. Fuente: Klee Joseph , LA DIRECCION DE EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS,Ed. Hispano europea, año 1973,pág. 26.

Para poder obtener esta información es indispensable un buen sistema de comunicación , pues a través de él se dan a conocer los conocimientos, tendencias y sentimientos, que en dado momento pueden ser útiles a la organización .

Dentro de la organización la información puede ser de las siguientes formas:

a) COMUNICACION VERTICAL DESCENDENTE.- La cual esta integrada por las políticas, reglas , instrucciones , ordenes,etc. Y se da de los niveles superiores a los inferiores.

b) COMUNICACION VERTICAL ASCENDENTE.- Comprende aspectos como reportes, informes , sugerencias , entrevistas , encuestas de actitud, etc. Y se da de los niveles inferiores a los superiores.

c) COMUNICACION HORIZONTAL.- Esta dada por juntas, comités, consejos, mesa redonda, asamblea, etc. Normalmente es al mismo nivel jerárquico.

La información puede ser considerada también como formal e informal.

Las empresas generalmente se preocupan más por la formal no obstante, en ella se observan algunas deficiencias como son :

- A veces es demasiado limitada y muy general.
- En algunas ocasiones llega demasiado tarde.
- Algunas veces no son fiables.
- Puede darse al caso que sea distorsionada por políticas y objetivos rígidos.
- Los directivos generalmente prefieren información directa.

Los elementos anteriores no implican que la información formal sea mala, lo que sucede es que la organización es algo más que métodos por lo que requiere, también de las sutilezas de la intuición (por su carácter conceptual y abstracto), por lo tanto requiere de personas con habilidades y experiencias para aplicarlas dentro de un contexto, lo cual implica que sepan manejar información no solo formal, puesto que la informal muchas veces es mas fresca y por lo tanto mas oportuna.

#### TOMA DE DECISIONES

La dificultad en la que se enfrenta la Dirección en la toma de desiciones como menciona Agustin Reyes '' radica en que implica coordinar elementos tangibles con intangibles, conocidos con desconocidos, emociones lo mismo que razones, realidades con meras posibilidades ...y ;cada decisión es de suyo, irrepetible!''<sup>21</sup>.

Para la toma de desiciones no existe una técnica universal, puesto que varia de acuerdo a la problemática a la que la persona se enfrenta dentro de un determinado contexto, influido por direferentes circunstancias. De aquí la gran responsabilidad de dificultad que encierra para el directivo la toma de desiciones.

21. Fuente: Reyes Ponce Agustín, Op. Cit. pág 232.

En la pequeña y mediana empresa, la toma de decisiones es mas simple puesto que generalmente es una sola persona quien las toma, mientras que en la gran empresa se tiene que conciderar la opinión de numerosas personas, sin embargo esto en dado momento es más conveniente, puesto que para una persona algo puede pasar desapersivido no así, para varias.

Reyes Ponce nos da una serie de elementos que en determinado momento pueden hacer más fácil la toma de decisiones, entre los mas importantes tenemos lo siguientes:

- Deben identificarse con claridad los problemas sobre los cuales se debe decidir.
- Recopilar la información necesaria y suficiente.
- Plantear y evaluar las diversas posibilidades de acción.
- Eliminar las diversas alternativas conciderando el valor decreciente de ellas.
- Contemplar desiciones complementarias.
- Establecer un sistema de control y resultados.

#### CONTROLES DE GESTION

Para mantener elevadas la moral y la productividad, es indispensable disponer de controles de gestión que ayuden al consejo

de administración, al presidente y a su estado mayor .

Entre las condiciones que la alta gerencia puede crear para impulsar la moral y la productividad, hay cinco que presentan una importancia especial:

- 1) Elaborar, difundir e interpretar los objetivos y principios generales de la sociedad .
- 2) Instaurar relaciones y condiciones de armonía. Los dirigentes y los mandos deben estar orgullosos de su organización, de su empleo y de el trabajo de sus colaboradores. La experiencia demuestra que el trabajo realizado por el conjunto de los empleados esta ligado directamente con la calidad y la actividad de la Dirección.
- 3) Hacer que la primera y segunda linea de mandos intermedios, asi como los jefes de servicios, acepten los objetivos que el conjunto de la organización se esfuerzen en alcanzar .

Convencerlos profundamente de la importancia de los fines que se han fijado.

- 4) Organizar reuniones de función bien preparadas y bien eficaces, si es posible, al menos :

- a) Una vez por año para todos los empleados.
- b) Tres o cuatro veces al año para todos los mandos intermedios.
- c) Una vez al mes para todo el personal clave.
- d) Cada semana para el personal de la alta Dirección, si hay motivo para ello. Es en estas reuniones de trabajo en la escala superior,

cuando se cierran las puertas y se da el libre curso a las opiniones, donde se crea verdaderamente o se deteriora la moral de la organización.

5) Difundir una documentación interesante y bien presentada como:

- a) Periódico de la empresa semanal o mensual.
- b) Informes de gestión dirigidos a los empleados cada año o cada trimestre.
- c) Informes a los propietarios, a los accionistas, a los adherentes y demás interesados cada año.
- d) Informes periódicos y especiales necesarios.
- e) Manuales, instrucciones, prácticas, etc.
- f) Manuales de normas a los escalones apropiados.
- g) Material de instrucción necesario permanentemente.

## DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Razón social Alimentos especializados Gómez S.A. de C.V.  
Dirección Avenida la Espinita manzana 2 lote 7-A ,local 1.  
Jardin industrial Ixtapaluca ,Edo. de Méx.  
Vida de la empresa 5 años.  
Número de trabajadores 120 .  
Descripción de la planta Una nave industrial en operación ,  
oficinas ,almacen, comedor,  
regaderas , modulo de vigilancia,  
equipo de reparto, una nave  
industrial por entrar en funcionamiento

## ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA

Los actuales dueños de la empresa , comentan que tienen práctica en el comercio desde pequeños , lo que les impulsa a plantear la posibilidad hace 5 años , de iniciar un negocio, en ese momento tenían la intención pero aún no se determinaba el producto . Una persona les ofrece (vende ) una formula de tostadas, la cual por sus características es un producto novedoso; se analiza la propuesta y se determina que no requiere de gran inversión y que en determinado momento si no funciona no afecta de manera importante la economía de los inversionistas , y por otro lado.si tenía éxito el proyecto, redituaria en un mayor ingreso . De esta manera se inicia la empresa con un

capital de 9 millones aproximadamente aportados por dos hermanos y su madre (empresa familiar) .

Inicialmente el reparto del producto se realizaba los fines de semana puesto que los dueños requerían trabajar entre semana en otras actividades para aportar más capital a la empresa. En ese momento se observan ya algunas ventajas y desventajas de este producto.

A continuación, se muestran las principales ventajas y desventajas que se observan en el producto.

**VENTAJAS:**

- No requiere fuerte inversión
- Tiene buena aceptación .
- Existe demanda potencial.
- El fisco es tolerante.

**DESVENTAJAS:**

- No hay maquinaria apropiada.
- Hay que desarrollar tecnología propia.
- Hay que hacer adaptaciones.
- El proceso es costoso.
- Surge demasiada competencia.

Inicialmente la empresa distribuyó su producto a los consumidores más cercanos a él (tiendas, cremerías, mercados, etc.), posteriormente consiguió entrar a la central de abastos, lo que implicó un crecimiento importante en la demanda ; actualmente reparte a algunos Estados de la República como: Guadalajara, Michoacán, Puebla, Toluca y Morelos.

El incremento del personal empleado es muy ilustrativo en lo referente al grado de desarrollo de la empresa y la demanda (observar el siguiente cuadro).

Años de actividad de la empresa	Núm. de empleados
1/2	1
1	10
2	30
3	90
4	120

El hecho de que en este último año se incrementara el número de empleados, no se debe a que la demanda estuviera cubierta, lo que sucedió es que los dueños desarrollaron tecnología propia observando las necesidades del proceso de producción, lo cual incrementó la capacidad productiva de la empresa considerablemente, además permitió reducir costos y así no ser afectados fuertemente por la competencia (al inicio ellos eran los únicos con este producto, actualmente existen 60 marcas aproximadamente). De no haber introducido esta tecnología los dueños consideran que actualmente tendrían 500 empleados y no 120.

Existe mucha competencia en el mercado, sin embargo la empresa está protegida por la calidad de su producto, muy superior a otras marcas pero es necesario encontrar canales de distribución más eficientes que reduzcan costos a la empresa y así poder competir en otros Estados de la República.

## APLICACION DE LOS MODELOS TEORICOS CON LA EMPRESA

### 'ALIMENTOS ESPECIALIZADOS GOMEZ'

En esta sección del trabajo, pretendemos confrontar los modelos teóricos revisados anteriormente, con las características de la empresa para ubicar éstas dentro de dichos modelos. Esto es con la finalidad de observar su tipo de organización y así observar que configuración tiene, o en su caso que combinación presenta.

Alimentos Especializados, es una empresa mediana según la clasificación que se presentó anteriormente, la cual se basa en el número de trabajadores (para la mediana empresa es de 101 a 250 empleados).

Proviene de una constitución familiar; la cual, no obstante de iniciar con pocos recursos económicos, tuvo un rápido desarrollo, esto se debe en parte a que el producto que eligieron era novedoso y no se tuvieron que enfrentar a una competencia fuerte, además de un hábil manejo de sus dueños, factor indispensable: pues, para hacer funcionar favorablemente a una organización, es necesario tener buenas facultades y capacidades como Fayol menciona.

Dentro de esta empresa, se observan básicamente tres niveles

148265

de los propuestos por Mintzberg: a) el núcleo operativo (en donde se ejecuta físicamente la producción, a) el ápice estratégico (en donde se da la supervisión de todo el sistema y c) línea media (se encuentra entre los dos niveles anteriores, auxilia al ápice estratégico en la ejecución y control de operaciones). El apoyo de asesoría (Staff), se da generalmente en empresas más grandes por su alto costo, pero no se encuentran totalmente excluidas de la mediana empresa.

Se observa una división del trabajo de tipo horizontal, es decir, cada persona se ocupa de una actividad únicamente. No conoce una persona todo el proceso completo, lo cual sería una división vertical del trabajo.

En una empresa familiar, micro o pequeña, es muy difícil observar algún tipo de organización de los que plantea Mintzberg; esto se debe, a que la empresa apenas se está estructurando; pero en el caso de la empresa mediana se pasa de una estructuración a una organización (como es el caso de nuestra empresa), de hecho se pueden observar algunas configuraciones, es decir, cuando predomina algún tipo de organización.

Retomando los tipos de organización de Mintzberg, observamos que las características de la empresa en la cual se realizó el estudio, corresponden principalmente a las de tipo empresarial; esto es, las decisiones se encuentran centralizadas en la cúpula,

en general hay un buen ambiente de trabajo, hay rápido desarrollo de la empresa, no obstante la organización que se está dando en su interior puede influir en el grado de crecimiento de la organización. Se puede observar una crisis organizacional, puesto que el control personal por medio de la supervisión directa y del liderazgo ya no son tan eficientes o tan efectivos como antes en la organización.

Cuando la empresa mediana trata de salir de su crisis, pareciera que toma algunos elementos de la organización maquina, entre las principales tenemos: se le da mayor prioridad a la organización, ya no tanto al liderazgo, se empiezan a tener procedimientos más formales, el trabajo especializado agranda la jerarquía, hay problemas de adaptación en el ápice estratégico. Las características anteriores son observadas en Alimentos Especializados Gómez; pero la organización maquina tiene otras características: controles excesivos, lo cual lleva a una burocracia no compatible con una organización adaptable a los cambios del medio ambiente exterior. La organización debe cuidar que sus estructura no se torne rígida.

Los tipos de organización diversificada, profesional e innovadora corresponden generalmente a empresas de mayor tamaño, no obstante, la mediana empresa también puede tener innovaciones tecnológicas y diversificadas en sus productos.

La ideología y organización misionera, es un tipo de organización que mantiene atado al individuo por identificación de los objetivos individuales con los de la organización, se observa un liderazgo carismático y controles normativos potentes. Este tipo corresponde a pequeñas empresas, sus elementos son positivos, pero muy difícil de aplicarse en empresas de mayor tamaño.

Por último la organización política, tiene lugar en el campo informal y se caracteriza por un antagonismo en el interior de la organización, situación que debe evitarse en una empresa, sobre todo si está en desarrollo.

En resumen: nuestra empresa se identifica con el tipo de organización empresarial, por lo cual esta es su configuración, no obstante tiene elementos de algún otro tipo de organización sobre todo de la maquinal, por lo que se podría hablar también de una combinación.

Por otra parte, cabe mencionar que muchas empresas se resisten a adaptar alguna forma de organización por considerarla menos ágiles e inflexibles como menciona J. Klee, pero una organización debe tener una estructura, la cual necesariamente no debe ser rígida, incluso puede hacer una combinación de diferentes tipos de organización si a sí le conviene a la empresa dada sus características.

Según Mintzber, la empresa en la cual nos estamos basando se

ubica en la etapa de formación y desarrollo, situación observable en el siguiente cuadro:

ETAPA	CONFIGURACION
Formación	Empresarial
Desarrollo	Misionera, maquinal, quizá innovadora
Madurez	Profesional o innovadora
Decadencia	Configuración política.

Siguiendo a Larry Greiner y sus etapas de crecimiento evolutivo, las cuales terminan por una crisis, tenemos que esta organización ya pasó por la fase de crecimiento evolutivo a través de la creatividad y se encuentra en la crisis de la segunda etapa, es decir, está por entrar a una tercera.

En el siguiente cuadro se puede apreciar el planteamiento anterior :

Crecimiento Evolutivo Atraves de:	Caracteristicas	Termina con crisis Revolucionaria de:
Creatividad	Motivación por el mismo trabajo Ambiente de trabajo agradable Hay cooperación del empleado	Liderazgo, pierde control cuando crece la empresa
Dirección	División del trabajo Se incrementa la jerarquía Comunicación más formal Niveles bajos tienen más información que la gerencia	Autonomía, los jefes de Departamento reclaman mayor libertad.
Coordinación	Programas formales para mantener el control . Hay mayor coordinación. Hay asesoria de staff	Papeleo excesivo tintes burocráticos
Cooperación	El trabajador tiene la responsabilidad de realizar su trabajo por el mismo.	Agotamiento del trabajador, se requieren insentivos morales y económicos.

Esta empresa, es flexible y abierta a los cambios, elemento positivo en ella puesto que la empresa debe adaptarse al medio ambiente externo, no se deben establecer programas rigidos.

La autoridad en la mediana empresa contribuye en gran medida a crear un buen ambiente, si esta es mala, hay una presión constante en el trabajo.

Actualmente en la empresa es necesaria la delegación de funciones para poder cubrir más eficientemente todas las áreas de la empresa.

Esta delegación puede ser general (cuando se concede al jefe toda la autoridad del departamento ) o sobre funciones concretas (fuera de estas, se debe consultar a los jefes).

## ANALISIS DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS

En el tema anterior, se realizó una aplicación de los modelos teóricos con nuestro caso práctico, en donde se puede apreciar que se introducen algunos resultados obtenidos de las entrevistas realizadas; esto fue por considerarlos necesarios para hacer más claros los planteamientos.

En seguida, damos los demás resultados con base a los diferentes niveles de la empresa, iniciando por separado, con la entrevista que se tuvo con uno de los dueños y director de la empresa .

En dicha entrevista, el director define a la Dirección como "el manejo de negocios, orientado a todas las áreas a un fin de manera ordenada". Menciona que administración esta orientada al aprovechamiento de recursos y la Dirección a la toma de decisiones , siendo ambos complementarios . Efectivamente son complementarios porque la Dirección es una parte ( esencial ) de la administración.

En la definición que nos da de Dirección, orienta todas las áreas a un fin, implica la existencia de una autoridad ejercida con base a decisiones ya sea tomadas directamente o delegando autoridad .

Referente a autoridad , es importante porque de su buena aplicación depende que sean claros o confusos los objetivos de los puestos , debilitar o fortalecer la satisfacción y moral de los empleados según Herbert H. Cassan.

El director menciona que hay una línea de autoridad aunque no

totalmente y que las ordenes que da, no son completamente claras y precisas. En la situación actual de la empresa no hay una linea de autoridad bien definida, situación que no afecta fuertemente , pero en cuanto se haya estructurado bien la empresa , es necesario que se respeten las lineas de autoridad para evitar confusiones y en algunos casos, situaciones de conflicto . Con la delegación de autoridad, tienden a mejorar las lineas de autoridad , el Director de esta empresa reconoce la necesidad de delegar, porque ayuda a cubrir todas las areas , pero también ve la desventaja de que muchas veces estas personas no atienden igual las necesidades del puesto, es decir , no ponen el mismo empeño. Ante esta situación habría de buscar la manera de motivar a la persona y hacer que se sienta identificado con la empresa.

Actualmente, las decisiones las toman recogiendo información de todos los departamentos de la empresa, pero como está ha crecido , se corre el riesgo de perder información valiosa.

Una vez que se delegó autoridad, el director reconoce la necesidad de establecer canales jerárquicos de comunicación con la finalidad de tener la información más importante . Por otro lado acepta que la capacitación para los encargados de departamento y en general para todos, es indispensable, pero tiene un sentimiento de rechazo a dar capacitación , porque considera que no hay muchas veces fidelidad a la empresa, pues la mentalidad del trabajador puede ser negativa y una vez capacitado , buscar un buen empleo.

Ante esta situación , es necesario encontrar la manera de motivar al personal y lograr que tenga " amor a la camiseta " .

#### RESULTADOS A NIVEL EJECUTIVO

Los jefes de departamento consideran buena a la empresa , pero con algunas deficiencias en su organización . En su caso, dan un poco de preferencia a las estrategias planeadas, a su nivel esto es normal, porque el ambiente en el interior de la empresa es un poco más estable que el exterior , no así es la situación para los directores , pues generalmente son los que más están en contacto con el ambiente exterior, al respecto Mintzberg plantea que las estrategias planeadas auxilian en el control de la empresa y las inesperadas o espontaneas responden a casos extraordinarios.

Es de gran importancia un comentario hecho por este nivel " no tenemos los conocimientos necesarios sobre la situación de la empresa para tomar decisiones, aunque sepamos que es necesario" , al respecto, ellos proponen que se les hable sobre la situación de la empresa y les digan bien cuales son sus obligaciones dentro de ella . Esto hasta cierto punto es comprensible, por que en general el personal es nuevo, pero ayudaria mucho a superar esto , una buena Inducción del empleado al ingresar a la empresa.

En General, se tiene la idea de que tienen mayor peso en la toma de decisiones los directores o dueños de la empresa, el contador y la jefa de caja. Esta concentración en la toma de decisiones en el primer nivel, es normal en la pequeña y mediana empresa, la diferencia es que la primera se esfuerza por fortalecer este poder, mientras que en la mediana empresa, el director se da cuenta de que no puede realizar todas las actividades el mismo, que es necesario delegar poder y responsabilidad a los directores de departamento, de lo contrario la empresa se estanca, e incluso, puede ir a pique. Dicha delegación, implica generalmente la entrada de personal nuevo a la empresa, el cual debe impregnarse primero de las operaciones de la organización, para luego con sus facultades y conocimientos, poder desarrollar eficientemente su cargo, pero en este lapso de tiempo es difícil que sean tomadas en cuenta para tomar decisiones importantes, es por esto que persisten que no se les toma en cuenta. Para mejorar esta situación, sería factible que en una reunión se aclararan estos aspectos y así, no se quede el nuevo personal con una sensación negativa. En este nivel, se sugiere que haya mayor comunicación entre todos, proponer reuniones y formatos, esté con la finalidad de que haya mayor cooperación y se comprenda mejor al personal.

Cuando hay delegación de funciones, es necesario crear canales de comunicación para que se de una integración entre todos los departamentos y la Dirección, de modo que todos estén al tanto de las necesidades de la empresa.

En toda empresa, el personal busca la superación y para esto, la capacitación es indispensable, los jefes de departamento, hicieron referencia en la falta de estos y proponen entre otros cursos de actualización, especialización y en general, orientados a la empresa.

#### RESULTADOS EN EL NIVEL INTERMEDIO

Estas personas se sienten menos identificadas con la empresa que los jefes de departamento, son más receptivos a lo planeado, comentan que las ordenes que reciben, no son del todo claras y sienten necesidad de mayor libertad para poder tomar decisiones, perciben que no se les toma en cuenta en la toma de estas. Esto es resultado de una falta de comunicación ascendente y descendente. Para esto, es necesario que se hagan saber cuales son los canales para que una propuesta o inquietud llegue a los niveles superiores y no se sienta así relegado.

Por otro lado al igual que en los otros niveles se propone que se tomen en cuenta las ideas y problemas del personal, hacer juntas de sugerencias, dar capacitación e inducción, explicar como desempeñar su trabajo, dar a conocer la situación de la empresa para poder ayudar, deben haber eventos deportivos y de convivencia, tener mayor confianza al personal y recibir ordenes de una sola persona.

## RESULTADOS EN EL NIVEL OPERATIVO

Al igual que en el nivel anterior no se sienten identificados con la empresa y tienen un sentimiento negativo o indiferente respecto a las innovaciones tecnológicas , pues los perjudica en el trabajo de producción en serie (a destajo). Aquí es necesario que se sienta el trabajador parte de la organización y que se le explique sobre las posibles ventajas de innovaciones, para esto, seria bueno observar algunos elementos positivos que puede emplear la autoridad como disciplina : recompensas, calificación de méritos, sistemas de sugerencias , estímulos, sistema de quejas y entrevistas.

En este nivel según los comentarios de los trabajadores (Cobrerros),hace falta inducción y capacitación , actividades deportivas, sistemas de seguridad o de protección en el trabajo para la prevención de riesgos y accidentes.

En general, se observa que dentro de la empresa hace falta inducción , capacitación, actividades de convivencia y mejorar los canales de comunicación.

## CONCLUSIONES

En el desarrollo de este trabajo , principalmente en la parte que se refiere a la aplicación de modelos teóricos y análisis de resultados , insertamos algunas conclusiones pues así lo consideramos necesario . En seguida , rescatamos los aspectos más importantes de nuestro estudio , con el fin de obtener conclusiones generales sobre el mismo.

En un principio dentro de las hipótesis planteamos que cuando la mediana empresa llega a un determinado grado de desarrollo , es necesario que adopte nuevas formas de organización para no tornarse ineficiente . Esta situación , fue comprobada teórica y prácticamente. Dentro de la teoría, Greiner plantea esta situación en sus fases de crecimiento evolutivo , cada una de las cuales termina por una crisis revolucionaria , en nuestro caso práctico , la empresa esta ubicada en la fase de Dirección (con división del trabajo, estructura jerarqica, comunicación formal e informal), pero con algunos problemas (para Greiner , ''crisis''), que la obligan a introducir nuevos elementos en su organización, en este caso programas de coordinación mas formales para mantener el control y asesoria o linea staff. Siguiendo a Mintzberg y sus tipos de organización , observamos que la configuración de una empresa , depende en parte de su grado de desarrollo , esta empresa , tiene configuración

**148265**

empresarial , pero en su crisis presenta algunos elementos del tipo maquinal e incluso del innovador, esto implica que una organización no necesariamente tiene un tipo de organización, de hecho puede rescatar los elementos de algunos de ellos que le puedan ser útiles.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta la mediana empresa, como se menciona en otra de nuestras hipótesis, es la descentralización administrativa, es decir la administración se encuentra concentrada en los dueños de esta empresa, pero al incrementarse las actividades, no es suficiente el control directo de dicha persona (director), por lo que es necesario delegar autoridad y responsabilidad, para así poder cubrir todas las áreas de la empresa .

Otra de nuestras hipótesis, plantea que al delegar funciones, la Dirección debe tener capacidad para lograr una integración de las diferentes áreas de la organización ( en otras palabras, se constituye centro nervioso de la empresa) no solo en el plano formal, sino también en el informal. Si esto no se consigue puede haber pérdida de información importante, desconfianza del director en delegar autoridad y confusión de las obligaciones de cada persona, como es el caso de la empresa de nuestro caso práctico para conseguir dicha integración, es necesario que el personal reciba una buena inducción al ingresar a la empresa, al delegar autoridad, se deben introducir canales jerárquicos de comunicación, para que el personal sepa como hacer llegar a los niveles superiores sus inquietudes, y por otro lado

se deben tener en cuenta algunos aspectos positivos de la autoridad como son ordenes claras, recompensas, calificación de méritos, sistema de sugerencias, estímulos, sistema de quejas y entrevistas.

En la comunicación es indispensable dentro de toda empresa, y dentro de Alimentos Especializados Gómez es buena en general, sin embargo hay algunas deficiencias puesto que la mayoría del personal piensa que su opinión no es tomada en cuenta, que no están bien enterados de la situación de la empresa y por último no se sienten identificados con ella (principalmente en el nivel intermedio y el operativo). Aquí vuelven a hacer necesarios los canales jerárquicos de comunicación y una buena inducción.

Por último, cabe mencionar que la empresa se desenvuelve en un medio ambiente hostil, por lo cual es necesario que el interior de ésta sea estable para poder hacer frente al exterior. La Dirección, es la encargada de formular estrategias, las planeadas, son auxiliares para lograr un mejor control dentro de la empresa, mientras que las espontáneas responden a situaciones inesperadas muy frecuentes en el México actual.

## BIBLIOGRAFIA

- Henry Mintzberg MINTZBERG LA DIRECCION , ED. Díaz de santos S. A., 1989 USA. traducción al español por Nicolau Medina Jesús. número de paginas 494.
- De Green Kenyon B. LA ORGANIZACION ADAPTABLE (anticipación y manejo de la crisis), ED. trillas. 1a. edición Enero 1989 USA, traducción por Paez De Villalpado Lorena, número de paginas 509.
- Hall Richard H. ORGANIZACIONES, ESTRUCTURA Y PROCESO. ED. Prentice Hall 3a. edición 1983 USA, traducción al Español por León Betancourt Alberto, número de paginas 353.
- Klee Joseph. LA DIRECCION DE EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUENAS (funciones, metodos, experiencias), ED. Hispano europea 1973 Paris, traducida por Conrad Niell I. Sureda , número de paginas 160.
- Karlson Dick. LA DIRECCION MODERNA (¿que hace falta para ser un buen director?) , ED. Ediciones deusto 1973 USA, traducido al español por Querendez Francisco, número de paginas 214.

- Reyes Elton T. EL DESARROLLO DE LOS DIRECTIVOS , ED. Anaya 1969 USA, traducido por Nicholson Saralt , número de paginas 278.

- Reyes Ponce Agustín, ADMINISTRACION DE EMPRESAS (TEORIA Y PRACTICA), 2a. Edición, Editorial Limusa, México D.F., 1980, 17ava reimpresión.

- Documentos de trabajo, Fundación Friedich Hebert 1989..

“Cooperativas industriales en la Industria Mediana y pequeña en México, autores: Rogelio Magaña Castro , José Manuel Juárez Muñez, Raúl.

Escutia Camacho, Arturo Magaña Medina y Carlos González Fernández.

- El programa para la Modernización y desarrollo de la Industria Micro Pequeña y mediana 1991 1994 pág. 12.

## A N E X O S

Como apoyo a nuestra investigación, se elaboraron tres tipos de cuestionarios; para nivel directivo, nivel intermedio y nivel operativo.

El primero se aplicó únicamente al director general de la empresa, mientras que al segundo a 6 jefes de departamento y a 7 de personal administrativo. El cuestionario para nivel operativo, fué aplicado a 16 obreros de diferentes labores.

En seguida presentamos un formato de cada tipo de cuestionario, así como una tabulación de los resultados obtenidos (analizados en la sección de "análisis de los principales resultados"). En el caso del nivel intermedio, se presentan por separado las respuestas dadas por los jefes de departamento y personal administrativo.

CUESTIONARIO PARA NIVEL DIRECTIVO

Puesto:

Antigüedad:

Edad:

Grado de estudios:

Instrucciones: Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y afirmaciones, procurando responder las primeras de manera clara y precisa ; y en el caso de las afirmaciones, marque con una "X" el inciso que mas le satisfaga, utilizando como código los siguientes incisos:

- A) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Indiferente.
- d) En desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo.

De antemano, agradecemos a usted su colaboracion el responder este cuestionario.

1) Como definiria usted la Direccion de una empresa?

2) Una buena Direccion es indispensable para el desarrollo de las empresas.

(A) (B) (C) (D) (E)

3) Cree usted, que administración y Dirección pueden ser considerados como sinónimos? Por que?

4) La Dirección es un proceso eficiente si se le siguen determinados principios .

(A) (B) (C) (D) (E)

5) Que tipo de organización considera que tiene su empresa?

Rígida o flexible ( ) Empresarial ( ) Maquinal ( )

Diversificada ( ) Profesional ( ) Innovadora ( )

6) Es bueno tener una estructura que se identifique plenamente con algún tipo de organización.

(A) (B) (C) (D) (E)

7) Es mejor que la empresa realice una combinación con los elementos de diferentes tipos de organización y no basarse en uno solo.

(A) (B) (C) (D) (E)

8) Una estructura organizacional adaptable al cambio es más conveniente que una rígida.

(A) (B) (C) (D) (E)

9) A medida que se desarrolla una empresa, requiere introducir nuevos elementos para no tornarse ineficiente.

(A) (B) (C) (D) (E)

10) La organización actual de su empresa es óptima .

(A) (B) (C) (D) (E)

11) La problemática actual de la empresa se debe a deficiencias en la Dirección.

(A) (B) (C) (D) (E)

12) La Dirección es indispensable en la elaboración de estrategias.

(A) (B) (C) (D) (E)

13) Las estrategias de la empresa son planeadas o espontáneas?

14) Es mejor la planeación estratégica que la espontánea.

(A) (B) (C) (D) (E)

15) Los directivos contribuyen através de la autoridad y mando a crear un determinado clima organizacional.

(A) (B) (C) (D) (E)

16) La Dirección debe tener influencia en el ambiente interno y tener la capacidad para hacer frente a la agresividad del medio externo.

(A) (B) (C) (D) (E)

17) Dentro de su empresa existe una línea, jerárquica de autoridad y mando.

(A) (B) (C) (D) (E)

18) Las ordenes que usted emite son claras y precisas.

(A) (B) (C) (D) (E)

19) Dentro de la empresa hay una necesidad de delegar funciones.

(A) (B) (C) (D) (E)

20) Es indispensable delegar funciones .

(A) (B) (C) (D) (E)

21) Que desventajas y ventajas ve en ello?

22) La delegación de funciones permite que la empresa siga creciendo.

(A) (B) (C) (D) (E)

23) Es necesaria la asesoria de personas externas a la empresa para la toma de decisiones.

(A) (B) (C) (D) (E)

24) Los conocimientos que usted tiene y la informacion, son suficientes para la toma de decisiones óptimas.

(A) (B) (C) (D) (E)

25) Delegando funciones se hace más eficiente la toma de decisiones.

(A) (B) (C) (D) (E)

26) Que elementos considera necesarios para la toma de decisiones ?

27) Quienes intervienen en la toma de decisiones?

28) La comunicacion es indispensable dentro de toda empresa.

(A) (B) (C) (D) (E)

29) Es necesario establecer canales jerárquicos de comunicación.

(A) (B) (C) (D) (E)

30) La comunicación informal es en algunos casos más conveniente y util que la formal.

(A) (B) (C) (D) (E)

31) La comunicación formal es suficiente para la organización.

(A) (B) (C) (D) (E)

32) Las innovaciones tecnologicas son indispensables para el desarrollo de la empresa.

(A) (B) (C) (D) (E)

33) La capacitación favorece en gran medida al desarrollo tanto del individuo como de la organización.

(A) (B) (C) (D) (E)

## CUESTIONARIO PARA NIVEL INTERMEDIO

Puesto:

Antigüedad:

Edad:

Grado de estudios:

Instrucciones: Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y afirmaciones, procurando responder las primeras de manera clara y precisa ; y en el caso de las afirmaciones, marque con una "X" el inciso que mas le satisfaga, utilizando como código los siguientes incisos:

- A) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Indiferente.
- d) En desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo.

De antemano, agradecemos a usted su colaboracion en responder este cuestionario.

1) A usted se le informa con claridad cuales son los objetivos de la empresa.

(A)      (B)      (C)      (D)      (E)

2) Se identifica usted con los objetivos de la misma dentro de su trabajo.

(A)      (B)      (C)      (D)      (E)

---

3) La organización actual de la empresa es eficiente .

(A) (B) (C) (D) (E)

4) La problemática actual de la empresa se debe en dado momento a deficiencias en su estructura (tipo de organización) .

(A) (B) (C) (D) (E)

5) La Dirección es indispensable en la elaboración de estrategias.

(A) (B) (C) (D) (E)

6) Las estrategias planeadas son más efectivas que las espontáneas.

(A) (B) (C) (D) (E)

7) La combinación de estrategias planeadas, y espontáneas es lo óptimo.

(A) (B) (C) (D) (E)

8) Dentro de la empresa hay una línea jerárquica de autoridad y mando.

(A) (B) (C) (D) (E)

9) Las órdenes que usted recibe son claras y precisas.

(A) (B) (C) (D) (E)

10) Usted esta capacitado para dar órdenes.

(A) (B) (C) (D) (E)

11) Hay una necesidad de delegar funciones dentro de la organización.

(A) (B) (C) (D) (E)

12) Considera usted que tiene los conocimientos necesarios para poder tomar decisiones óptimas.

(A) (B) (C) (D) (E)

13) Con la delegación de funciones se haría más eficiente la organización.

(A) (B) (C) (D) (E)

14) Cuando es necesario usted puede tomar decisiones dentro del trabajo sin consultar a sus superiores.

(A) (B) (C) (D) (E)

15) Es necesario tener mayor libertad para tomar decisiones.

(A) (B) (C) (D) (E)

16) Quienes intervienen en la toma de decisiones ?

17) La comunicación es indispensable dentro de toda la empresa.

(A) (B) (C) (D) (E)

18) Es necesario establecer canales jerárquicos de comunicación .

(A) (B) (C) (D) (E)

19) Cuando usted tiene que comunicar o quiere expresar algo a sus superiores estos le dan confianza para hacerlo.

(A) (B) (C) (D) (E)

20) La información que sostienen los directores es suficientes para desarrollar óptimamente sus funciones.

(A) (B) (C) (D) (E)

21) Cuando usted emite su opinión, esta es tomada en cuenta.

(A) (B) (C) (D) (E)

22) La información formal es suficiente para la organización, no se requiere la informal o directa.

(A) (B) (C) (D) (E)

23) La información informal, no buscada o espontánea, tiene algunas ventajas sobre la formal.

(A) (B) (C) (D) (E)

24) Tiene alguna sugerencia para mejorar la comunicación dentro de la empresa?

25) Recibe algún tipo de capacitación ? Cual?

26) Tiene algún comentario o sugerencia?

## CUESTIONARIO PARA NIVEL OPERATIVO

Puesto:

Antigüedad:

Edad:

Grado de estudios:

Instrucciones: Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y afirmaciones, procurando responder las primeras de manera clara y precisa ; y en el caso de las afirmaciones, marque con una "X" el inciso que mas le satisfaga, utilizando como código los siguientes incisos:

- A) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Indiferente.
- d) En desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo.

De antemano, agradecemos a usted su colaboración en responder este cuestionario.

1) Al realizar su trabajo, usted se siente identificado con la empresa y sus objetivos.

(A)      (B)      (C)      (D)      (E)

2) La estructura de la empresa es adecuada para detectar fallas, dar soluciones rapidas, responder a las necesidades de trabajo, es flexible, etc.

(A) (B) (C) (D) (E)

3) Las innovaciones tecnologicas benefician al personal de la empresa.

(A) (B) (C) (D) (E)

4) La especialización (división del trabajo) hace mas rapido y sencillo el desempeño del trabajo.

(A) (B) (C) (D) (E)

5) Tiene alguna sugerencia u otra perspectiva con relacion a la division del trabajo?

6) La capacitacion es indispensable para el trabajador .

(A) (B) (C) (D) (E)

7) A usted se le proporciona capacitacion y en su caso, esta relacionada con su trabajo?

8) Que sugerencias tiene al respecto?

9) En la empresa existe una línea jerarquica de autoridad y mando.

(A) (B) (C) (D) (E)

10) Las ordenes que recibe usted son claras y precisas.

(A) (B) (C) (D) (E)

11) Cuando es necesario, usted puede tomar decisiones relativas a su trabajo sin consultar a sus superiores.

(A) (B) (C) (D) (E)

12) La comunicación es importante entre usted y sus superiores.

(A) (B) (C) (D) (E)

13) Cuando usted quiere comunicar algo a su jefe, este le da la confianza suficiente para hacerlo.

(A) (B) (C) (D) (E)

14) Cuando emite sus opiniones a los superiores, son tomadas en cuenta.

(A) (B) (C) (D) (E)

15) Tiene algun comentario o sugerencia?

TABULACION DEL NIVEL DIRECTIVO

PREGUNTAS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS				
	A	B	C	D	E
1					
2	X				
3					
4		X			
5					
6				X	
7	X				
8	X				
9	X				
10				X	
11		X			
12		X			
13					
14		X			
15	X				
16	X				
17		X			
18		X			
19	X				
20	X				
21					

22		X		
23		X		
24				X
25			X	
26	ABIERTA			
27	ABIERTA			
28		X		
29		X		
30			X	
31				X
32		X		
33			X	

RESPUESTA A PREGUNTAS ABIERTAS:

1.- Dirección es un manejo de negocios a nivel macro, para orientar todas las áreas a un fin de manera ordenada (utilidad).

3.- No son sinónimos, son complementarios. Administración esta en función del aprovechamiento de recursos y Dirección en la toma de decisiones, los cuales implican un riesgo.

13.- Digamos que un 50% planeadas y un 50% de espontaneas.

21.- Ventajas : se pueden atender todas las areas y desventajas, falta de atención, no se atiende igual el puesto, no es la misma dedicación.

26.- Son indispensables información inmediata e integral, una mentalidad de riesgo, conocer el negocio, la competencia y el medio exterior.

27.- Los dueños de la empresa los gerentes y en general información de todas las áreas.

TABULACION PARA NIVEL INTERMEDIO CJEFES DE DEPARTAMENTO

PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS				
	A	B	C	D	E
1	2	4			
2	5	1			
3	1	2	1	2	
4	2	4			
5	5	1			
6	2	4			
7	4			1	1
8	4	2			
9	3	2	1		
10	4	2			
11	6				
12	2	4			
13	4	2			
14	3	3			
15	2	3	1		
16	ABIERTA				
17	6				
18	5	1			
19	6				
20	3	3			

21		2	4		
22		3	1	1	1
23			2	2	2
24	ABIERTA				
25	ABIERTA				
26	ABIERTA.				

RESPUESTAS A PREGUNTAS ABIERTAS:

16.- En general coinciden en que la toma de decisiones es con los jefes de Departamento pero con un mayor peso los directores, el Contador y la Jefa de caja.

24.- Sugieren que haya más comunicación entre todos, por medio de reuniones, formatos, mayor cooperación, pláticas con el personal, comprender mejor al empleado y se proponen juntas y avisos.

25.- En general no se da capacitación, se proponen cursos de actualización, y de especialización dentro del área correspondiente.

26.- Proponen que haya una mejor organización del personal y de la administración, promover actividades deportivas, capacitación individual orientada a la empresa, mejorar el ambiente de trabajo y crear un clima de compañerismo y de amistad.

TABULACION PARA NIVEL INTERMEDIO (NIVEL ADMINISTRATIVO)

PREGUNTAS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS				
	A	B	C	D	E
1	1	5			
2	2	4	1		
3	2	4		1	
4	2	3	2		
5	3	4			
6	4	2		1	
7	3	4			
8	6	1			
9	3	2	2		
10	2	2	3		
11	1	5	1		
12	3	4			
13	2	4		1	
14	2	2		1	2
15	4	3			
16	ABIERTA				
17	7				
18	4	3			
19	6	1			
20	3	4			

21		1	6		
22		1	4		
23			5	1	1
24	ABIERTA				
25	ABIERTA				
26	ABIERTA				

RESPUESTAS A PREGUNTAS ABIERTAS:

16.- Para las decisiones no se toman en cuenta a todos los jefes de departamento, se encuentra centralizada en los directores, Contador y Jefa de caja.

24.- Se proponen juntas de sugerencias , buzón de quejas, inducción para saber como manejar un trabajo, dar capacitación y en general atención a todos.

25.- En general no existe la capacitación , se sugieren cursos de computación.

26.- Se pide que se de a conocer cual es la situación de la empresa para poder ayudar , recibir ordenes de una sola persona, aclarar malos entendidos y tener mayor confianza al personal.

TABULACION PARA EL NIVEL OPERATIVO

PREGUNTAS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS				
	A	B	C	D	E
1	2	8	4	2	
2	9	5	1		1
3	1	3	2	7	3
4	8	5	1	2	
5	ABIERTA				
6	14	2			
7	ABIERTA				
8	ABIERTA				
9	9	6		1	
10	6	7	3		
11	3	5	5	2	1
12	12	4			
13	7	6	1	2	
14	4	7	5		
15	ABIERTA				

RESPUESTA A PREGUNTAS ABIERTAS:

5.- Hace falta identificarse con el trabajo y realizar lo que se conoce. el personal de sindicato tiene mejor salario, rolar actividades, protección contra accidentes de trabajo y saber como prevenirlos.

7.- En general no se da capacitacion y cuando se llega a dar es insuficiente .

8.- La mayoria de los obreros mencionan que requieren capacitacion para realizar mejor sus trabajos (preparacion en general de riesgos y prevencion)

15.- Hace falta induccion, rolar actividades, actividades deportivas, explicar la obligacion de cada persona, mejorar comunicacion laboral y de directivos. mayor capacitacion y eliminar la problemática de turnos.