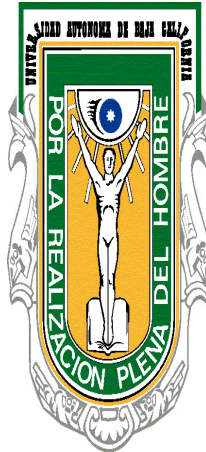


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

TRABAJO TERMINAL

Que para obtener diploma de la
Especialidad en Administración de Recursos Humanos

PRESENTA:
Delia Pérez Gallegos.

Director del trabajo terminal:
M.A. Rafael López Oñate.

Mexicali, B.C. a Enero de 2006.

**TEMA:
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.
CONTENIDO TEMATICO.**

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema.....	1
Objetivo General.....	1
Objetivos Específicos.....	1
Introducción.....	2-3
Justificación.....	4
Hipótesis.....	5

I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

1.1. Concepto.....	6
1.2. Características de la burocracia.....	6-10
1.3. Identificar los seis elementos fundamentales que definen una estructura organizacional.....	11-15
1.4. Ventajas de una estructura organizacional.....	15
1.5. Implicaciones del comportamiento de los empleados en las estructuras o diseños organizacionales.....	16

II. ORGANIZACIÓN.

2.1 Definición.....	17
2.2 Organización Formal e Informal.....	17
2.3 Etapas de Organización del Trabajo.....	17
2.3.1 División del Trabajo.....	18
2.3.2 Jerarquización y Departamentalización.....	19-21
2.4 Teoría de la Organización del Trabajo.....	22
2.4.1 Ventajas e Importancia.....	22-26
2.4.2 Autoridad y Límites de esta.....	26

2.4.3 Delegación de Autoridad y Responsabilidad.....	27
2.4.4 Centralización y Descentralización.....	27-28
2.5 Técnicas de Organización.....	29-30

III. COMUNICACIÓN.

3. Concepto.....	31
3.1 Objetivo de la comunicación.....	31
3.2 El proceso de la comunicación.....	32-34
3.3 La comunicación en las organizaciones.....	33
3.3.1 Los administradores necesitan estar bien informados.....	34
3.3.2 Flujo de la comunicación en la organización.....	35-37

IV. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA.

4. Diferenciación interna de la organización.....	37
4.1 Tipo de actividades.....	38-40
4.1.1 Tipos de relaciones.....	40-41
4.2 Los elementos para el diseño.....	42
4.2.1 División del trabajo.....	42
4.2.2 Formas de agrupamiento.....	43
4.2.3 Ámbito de control.....	44
4.2.4 Autoridad.....	44
4.3 Los factores de contingencia.....	45
4.3.1 Ambiente.....	45-46
4.3.2 Tecnología.....	46
4.3.3 Poder.....	47
4.3.4 Edad y tamaño.....	47

V. PROPUESTAS.....	48-52
VI. CONCLUSIONES.....	53
VII. ANEXOS.....	54-60
VIII. BIBLIOGRAFIA.....	61

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

De que manera repercute una deficiente estructura organizacional departamental, en el crecimiento y en el logro de las metas establecidas en el área de compras de COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA, ubicado en el Blvd. Anáhuac No. 936 Col. Anáhuac, de la ciudad de Mexicali, Baja Cfa., durante el año 2004.

OBJETIVO GENERAL.

Revisar, actualizar ó implementar un Manual de Organización y Procedimientos para ayudar al departamento de compras en el logro de las metas establecidas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Clasificar y agrupar las actividades del departamento de compras, donde el empleado cumpla sus funciones de una manera eficaz y eficiente.
2. Establecer líneas de autoridad para el personal del departamento de compras que ayuden a la resolución de problemas.
3. Definir los deberes, derechos y actividades de cada puesto.
4. Identificar los procesos clave del departamento de compras.
5. Contar con una adecuada descripción de puestos que nos ayude a eficientizar al personal de nuevo ingreso del departamento de compras.
6. Definir estrategias de comunicación interna del departamento de compras.

INTRODUCCIÓN:

En el presente trabajo se expondrá la aplicación que tiene una estructura organizacional eficiente por departamento, con el objetivo de establecer métodos y procedimientos que faciliten el logro de las metas fijadas por la organización.

Partiendo de las necesidades de los clientes, identificamos los procesos clave y dirigimos los esfuerzos de la organización hacia una integración interfuncional. El resultado, en la mayoría de las organizaciones, es el "aplanamiento" de la estructura. Esto incrementa la capacidad de coordinación y reduce los niveles jerárquicos.

Ahora bien la finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la etapa de la planeación, a su vez esta se extiende por departamento que es el caso de estudio del presente; por este se entiende como una rama diferenciada dentro de la empresa, con un supervisor que tiene autoridad sobre la realización de ciertas actividades específicas que realiza un grupo de personas.

Lo que se pretende es que a través del rediseño de la estructura organizacional actualmente definida, ayudemos al departamento a responder mejor a las necesidades de sus clientes y de la comunidad.

De esta manera si la organización queda convencida de las propuestas que se harán como resultado de esta investigación, esta operará un cambio en su estructura, basado en el enfoque de los procesos, obteniendo las siguientes ventajas:

Mayor calidad en menor tiempo y al menor costo.

Más capacidad de respuesta al cambio de las necesidades y expectativas del cliente

Posicionamiento ante el constante cambio en las oportunidades y amenazas del mercado.

Despliegue del conocimiento existente en la organización para resolver problemas y añadir valor.

Por otra parte, ayudamos al departamento a definir su misión, visión y valores, en línea con la estrategia, y contribuimos a hacer efectivo el cambio cultural inherente a la reestructuración organizacional, diseñando y desarrollando programas de comunicación interna.

JUSTIFICACIÓN.

La estructura organizacional representa los cimientos en los que se sustenta la empresa, y es lo que identifica a cada uno de los miembros que integran a cualquier organización, y es aquí donde surge la importancia de hacer un análisis minucioso de esta.

La falta de una buena estructura organizacional provoca fallas estructurales generando una mala comunicación, fricciones entre el personal, falta de interés del personal de integrarse en equipo. La existencia de jefes y no de líderes que lleven a su gente al éxito.

Por estas razones señaladas anteriormente puedo anticipar que una eficiente estructura organizacional le brindará a su empresa los siguientes beneficios:

- Concretar la estructura organizacional del departamento de compras, mediante el establecimiento su organigrama definitivo, en el que se especifiquen las jerarquías y la distribución de los cargos, con el objeto de que el personal se familiarice con la posición que ocupa dentro del departamento, y sepa respetar la estructura funcional y los canales regulares de acceso a información, entre otras cosas.
- Lograr el esfuerzo de la Misión, Visión y Objetivos departamentales, para que los trabajadores estén enterados hacia dónde dirigen sus actuaciones.
- El establecimiento detallado de los deberes y responsabilidades a su cargo, con el propósito de no invadir competencias ajenas y que el personal se limite a producir dentro de su marco normal de actuación en su gerencia respectiva, sin que ello se interprete como actuación aislada y ausente de otros departamentos.
- Lograr captar el verdadero recurso humano en el campo personal y profesional, mediante el establecimiento del perfil profesional exigido o deseable de cada cargo, a los efectos de fijar las aptitudes especiales buscadas y requeridas en el departamento de compras.

En lo que concierne a los logros personales que obtengo por la realización y aceptación de este trabajo, se encuentra el conseguir la satisfacción de poder ayudar a la empresa en la que actualmente laboró a mejorar y poder aplicar mis conocimientos adquiridos.

HIPOTESIS.

Primera:

A mejor estructura organizacional, mayor eficiencia en el trabajo.

Segunda:

A mejor estructura organizacional, mejor comunicación interna.

Tercera:

La deficiente estructura organizacional, provoca una menor calidad en los servicios.

Cuarta:

La implementación de un Manual de Organización y Procedimientos permitirá a los empleados del departamento de compras de Colegio De Bachilleres del Estado de Baja California desarrollar apropiadamente sus funciones.

Quinta:

Una deficiente estructura organizacional limita la realización de metas en el departamento de compras de Colegio De Bachilleres Del Estado De Baja California.

I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

1.1 Concepto.

Una estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo.

1.2 Características de la burocracia.

Características De La Burocracia Según Weber

La burocracia se presenta como una empresa u organización en donde el papeleo se multiplica y crece, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. El término se emplea para designar de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, se produce ineficiencia en la organización. El concepto de burocracia: es la organización eficiente por excelencia. Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir anticipadamente y con detalles la manera que deberán hacerse las cosas. La burocracia tiene las siguientes características:

1. carácter legal de las normas y reglamentos.
2. carácter formal de las comunicaciones.
3. carácter racional y división del trabajo.
4. impersonalidad en las relaciones.
5. jerarquía de autoridad.
6. rutinas y procedimientos estandarizados.
7. competencia técnica y meritocrática.
8. especialización de la administración, independientemente de los propietarios.
9. profesionalización de los participantes.
10. Completa previsión del funcionamiento.

- Carácter legal de las normas y reglamentos

La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos establecidos por escrito. Es una organización basada en una especie de legislación propia que define cómo deberá funcionar la organización burocrática. Estas normas y reglamentos son exhaustivos, buscan cubrir todas las áreas de la organización, prever todas las situaciones posibles y encuadrarlas dentro de un esquema definido, capaz de regular todo lo que ocurra dentro de la organización. Las normas y reglamentos son racionales porque son coherentes con los objetivos previstos. La burocracia es una estructura social racionalmente organizada. Son legales porque confieren a las personas investidas de autoridad un poder de coacción sobre los subordinados y los medios coercitivos capaces de imponer la disciplina y, están escritos para asegurar una interpretación sistemática y unívoca. Se economizan esfuerzos y se posibilita la estandarización dentro de la organización.

- Carácter formal de las comunicaciones

La burocracia es una organización unida por comunicaciones escritas. Todas las acciones y procedimientos se hacen para garantizar la comprobación y la documentación adecuadas. La interpretación unívoca de las comunicaciones también se asegura y, la burocracia utiliza rutinas y formatos para facilitar las comunicaciones y para asegurar su cumplimiento.

- Carácter racional y división del trabajo

La burocracia es una organización que se caracteriza por tener una división sistemática del trabajo. Esta división del trabajo atiende a una racionalidad, está adecuada a los objetivos por alcanzar: la eficiencia de la organización. Existe una división sistemática del trabajo, del derecho y del poder, en que se establecen las atribuciones de cada participante, los medios por los cuales se implementan las normas y las condiciones necesarias. Cada participante pasa a tener a su cargo, sus funciones y su campo de actuación y de responsabilidad específicos; debe saber cuál es su tarea, cuál es la cantidad de mando sobre los otros, y cuáles son los límites de su tarea, sus derechos y su poder, para no perjudicar la estructura existente. Las responsabilidades administrativas son diferenciadas y especializadas, distribuyéndose las actividades de acuerdo con los objetivos por alcanzar.

- Impersonalidad en las relaciones

Esa distribución de actividades se hace impersonalmente, en término de cargos y funciones. El poder de c/ persona es impersonal y se deriva del cargo que ocupa. La obediencia del subordinado hacia el superior es impersonal; se obedece al cargo que este ocupa. La burocracia necesita garantizar su continuidad a lo largo del tiempo: las personas vienen y se van, los cargos y funciones permanecen. C/ cargo abarca un área de actuación y de responsabilidad.

- Jerarquía de autoridad

La burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de jerarquía. C/ cargo inferior debe estar bajo el control y la supervisión de uno superior. Ningún cargo queda sin control o supervisión. La jerarquía es orden y subordinación; los niveles de autoridad corresponden a las diversas categorías. Todos los cargos están dispuestos en niveles jerárquicos que encierran privilegios y obligaciones, definidos mediante normas limitadas y específicas. La autoridad es inherente al cargo y no al individuo que lo desempeña de modo oficial. La distribución de la autoridad dentro del sistema sirve para reducir al mínimo los roces mediante el contacto oficial. El subordinado está protegido de la acción arbitraria de su superior.

- Rutinas y procedimientos estandarizados

La burocracia es una organización que fija las reglas y normas técnicas para el desempeño de c/ cargo. Quien desempeña un cargo no puede hacer lo que quiera. Las reglas y normas técnicas regulan la conducta de quien ocupa c/ cargo, cuyas actividades deben ejecutarse de acuerdo con las rutinas y procedimientos fijados por las reglas y las normas técnicas.

La estructura de la burocracia se proyecta de acuerdo con principios racionales: la disciplina en el trabajo y el desempeño en el cargo se aseguran mediante un conjunto de reglas y normas que buscan adaptar al funcionario a las exigencias del cargo y de la organización: la máxima productividad. Esa racionalización del trabajo encuentra su forma extrema en la administración científica.

- Competencia técnica y meritocracia

La burocracia es una organización que basa la escogencia de las personas en el mérito y en la competencia técnica. Necesidad de exámenes, concursos, pruebas y títulos para la admisión y ascenso.

- Especialización de la administración

La burocracia es una organización que se basa en la separación entre la propiedad y la administración. Los miembros del cuerpo administrativo deben estar separados de la propiedad de los medios de producción. Los administradores de la burocracia no son sus dueños. Con la burocracia surge el profesional que se especializa en dirigir la organización. El funcionario no puede vender, comprar y heredar su posición o su cargo, y éstos no pueden pasar a ser de su propiedad ni integrados a su patrimonio privado. "Existe un principio de total separación entre la propiedad que pertenece a la organización y a la propiedad personal del funcionario".

Profesionalización de los participantes

La burocracia es una organización que se caracteriza por la profesionalización de sus participantes. C/ funcionario de la burocracia es un profesional, por las siguientes razones:

- a. Es un especialista: está especializado en las actividades de su cargo. Su especialización varía. Quienes ocupan posiciones en la alta posición son generalistas, los que ocupan posiciones más bajas se vuelven, más especialistas.
- b. Es asalariado: reciben salarios correspondientes al cargo que ocupan. Cuanto más elevado es el cargo, mayor es el salario y, el poder.
- c. Es ocupante de un cargo: esta es su principal actividad dentro de la organización absorbiendo su tiempo de permanencia.
- d. Es nominado por un superior jerárquico: es un profesional seleccionado y escogido por su competencia y capacidad, nombrado, asalariado, ascendido o despedido de la organización por su superior jerárquico. El superior jerárquico tiene plena autoridad sobre sus subordinados.
- e. Su mando es por tiempo indeterminado: no existe una norma o regla que determine su tiempo de permanencia.

- f. Hace carrera dentro de la organización: puede ser promovido para otros cargos superiores. El funcionario es un profesional que trabaja para hacer carrera a lo largo de su vida.
 - g. No tiene la propiedad de los medios de producción y administración: el administrador maneja la organización en nombre de los propietarios, mientras que el funcionario, para trabajar, necesita las máquinas y los equipos provistos por la organización. Como esas máquinas y esos equipos se van sofisticando, y se vuelven costosos, solamente las grandes organizaciones tienen condiciones financieras para adquirirlos. El administrador conduce la organización, pero no es propietario de los medios de producción. El funcionario utiliza las máquinas y equipos, pero no es dueño de ellas.
 - h. Es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa: el funcionario pasa a defender los intereses de su cargo y de su organización, en detrimento de los demás intereses involucrados;
 - i. El administrador profesional tiende a controlar completamente y c/ vez más las burocracias: las burocracias tienden a ser controladas por los administradores profesionales.
 - j.
- Completa previsión del funcionamiento

La consecuencia deseada de la burocracia es la previsión del comportamiento de sus miembros. Todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia posible.

La burocracia parece sustentarse en una visión estandarizada del comportamiento humano. Weber no considera la organización informal. La organización informal aparece como un factor de imprevisión de las burocracias, pues el sistema social racional puro presupone que las relaciones y el comportamiento humano son previsibles, ya que todo está bajo el control de normas racionales y legales, escritas y exhaustivas. La organización informal surge como una derivación directa del sistema burocrático, como una consecuencia de la imposibilidad práctica de normatizar y estandarizar el comportamiento humano en las organizaciones

1.3 Identificar los seis elementos fundamentales que definen una estructura organizacional.

- Especialización laboral.

También llamada división del trabajo es el grado en que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo.

La esencia de la especialización laboral está en que, en lugar de que un solo individuo haga todo el trabajo, éste se divide en varios pasos y cada uno lo completa una persona por su cuenta. Los individuos se especializan en una parte de una actividad y no en toda.

En la mayoría de las organizaciones, algunas tareas exigen habilidades muy desarrolladas, en tanto que otras las pueden realizar trabajadores no calificados. Si todos los trabajadores tomaran parte en cada fase de, digamos un proceso fabril, todos tendrían que poseer las destrezas necesarias para realizar los trabajos más difíciles y los más fáciles.

Las habilidades de los empleados para realizar bien una tarea aumentan por la repetición. Se pierde menos tiempo en cambiar de tareas, retirar las herramientas y el equipo de una etapa anterior del proceso y prepararse para la siguiente. También es importante que la capacitación especializada es más eficiente desde el punto de vista de la organización. Es más fácil y barato encontrar y capacitar trabajadores para que hagan tareas específicas y repetitivas, sobre todo en las operaciones más complicadas y elaboradas. Por último la especialización laboral aumenta la eficiencia y la productividad porque estimula la generación de inventos especiales y de maquinaria.

En la actualidad, los administradores no piensan que la especialización esté obsoleta ni tampoco que sea una fuente inacabable de mayor productividad. Más bien, aceptan las ventajas que aporta a ciertos puestos y los problemas que genera si se lleva demasiado lejos.

- Departamentalización.

Después de dividir las tareas mediante la especialización, hay que agruparlas de modo que se puedan coordinar aquellas que sean comunes.

Una de las formas más populares para agrupar las actividades se lleva a cabo por medio de las funciones realizadas. Desde luego, la departamentalización por funciones sirve en toda suerte de organizaciones y sólo cambian las funciones de acuerdo con los objetivos y las actividades.

La principal ventaja de este agrupamiento es la eficiencia que se logra al reunir especialistas. Con la departamentalización por funciones se trata de alcanzar economías de escala al situar en unidades comunes a personas con habilidades e inclinaciones semejantes.

Las tareas también pueden dividirse en departamentos por el producto de la organización. La principal ventaja de esta forma de agrupamiento es la mayor responsabilidad por el desempeño del producto, puesto que todas las actividades relacionadas están regidas por el mismo gerente.

Otra forma de dividir en departamentos toma como base la geografía o el territorio. Esta forma de departamentalización resulta conveniente en el caso que los clientes de una organización estén dispersos en una región extensa y tengan necesidades similares por su localización.

En la departamentalización por procesos cada departamento se especializa en una etapa de la producción, puesto que cada proceso requiere diferentes habilidades, el método ofrece una base para una clasificación homogénea de las actividades. La departamentalización por procesos sirve tanto para los clientes como para los productos.

La última categoría de departamentalización es por tipo de cliente al que la organización trata de llegar. La premisa de este tipo es que los clientes de cada departamento tienen en común varios problemas y necesidades que se satisfacen mejor con especialistas de cada área.

Las organizaciones grandes pueden emplear todas las formas de departamentalización que se han descrito.

- Cadena de Mando.

Es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quién. Responde preguntas de los empleados como a quién acudir si se presenta un problema o ante quién son responsables.

La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar que éstas se acaten. Para facilitar la coordinación, las posiciones gerenciales se colocan en una cadena de mandos y se confiere a cada gerente un grado de autoridad para que cumpla con sus responsabilidades.

El principio de la unidad de mando sostiene el concepto de línea continua de autoridad. Afirma que una persona debe tener sólo un superior ante el cual es responsable directa. Sí se rompe la unidad de mando, un empleado podría tener que enfrentar solicitudes o prioridades contradictorias de varios superiores.

- Tramo de Control.

Es el número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficacia. Es importante porque, en buena medida, determina el número de niveles y administradores que tiene una organización.

Los tramos más anchos son más eficientes en cuanto a costos. Sin embargo hasta cierto punto los tramos anchos reducen la eficacia.

Los tramos de control estrechos o reducidos, si se mantiene el tramo en cinco o seis empleados, el gerente puede ejercer un control riguroso. Pero también tienen tres inconvenientes mayores. Primero son caros porque añaden niveles administrativos. Segundo complican la comunicación vertical en la organización. Tener más niveles jerárquicos hace lenta la toma de decisiones y aísla a la dirección. Tercero los tramos de control estrechos fomentan una supervisión excesivamente rígida y desalientan la autonomía de los empleados.

- Centralización y descentralización.

Se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. El concepto comprende exclusivamente la autoridad formal, o sea, los derechos inherentes a una posición.

Por lo regular, se dice que si la dirección toma las principales decisiones de la organización sin las aportaciones del personal de niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En cambio, cuanto más colabora ese personal o asume incluso la libertad de tomar decisiones, más descentralización hay.

En una organización descentralizada, se emprenden más rápidamente las medidas para resolver los problemas, más personas participan en las decisiones que repercuten en su vida laboral.

- Formalización.

Es el grado en el que las tareas en la organización están estandarizadas. Si un puesto de trabajo está muy formalizado, quien lo ocupa tiene muy poca libertad sobre qué hace, cuándo lo hace y cómo lo hace. Las descripciones de los puestos son explícitas, hay muchas reglas internas y se definen con claridad los procedimientos que abarcan los procesos de trabajo en las organizaciones más formalizadas. Cuando la formalización es escasa, el comportamiento en los puestos no está tan programado y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discreción en el trabajo.

- Burocracia.

Se caracteriza por tener tareas operativas muy rutinarias que se consiguen mediante especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos estrechos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mandos.

La principal ventaja de la burocracia está en su capacidad de realizar actividades estandarizadas con gran eficiencia. Al reunir especialidades en departamentos funcionales se obtienen economías de escala, duplicación mínima de personal y equipo y empleados que tienen la oportunidad de “hablar el mismo lenguaje” entre compañeros.

La difusión de normas y reglas sustituye la discreción administrativa. Las operaciones estandarizadas, aunadas a una gran formalización, permiten una toma de decisiones centralizada. Así, por debajo del nivel directivo no son tan necesarios gerentes innovadores y con experiencia en la toma de decisiones.

Una de las principales desventajas de la burocracia destaca en el hecho de que la especialización genera conflictos entre departamentos. Las metas de las unidades funcionales pueden ahogar las metas generales de la organización. Otro inconveniente importante de la burocracia es la preocupación obsesiva por las reglas.

La burocracia es eficiente sólo si los empleados se ocupan de problemas que hayan resuelto y para los cuales se hayan establecido reglas programadas de decisión.

1.4 Ventajas de una estructura organizacional.

Es una fuente de datos esenciales para la mejor realización de las tareas.

- Es un documento detallado que contiene en forma ordenada y Sistemática información acerca de la Organización de una Institución.
- Constituye una guía del trabajo a ejecutar. Por ello, disminuye la necesidad de realizar consultas frecuentes a los superiores jerárquicos, de repetir instrucciones y de dar explicaciones constantes al personal, acerca de responsabilidades y funciones específicas.
- Contribuye a clasificar la estructura organizacional y las responsabilidades de los puestos, evitando la anarquía institucional.
- Proporciona uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas de la institución facilitando así la actuación gerencial en el ejercicio de autoridad.
- Facilita la coordinación de actividades.
- Facilita el adiestramiento de las personas que asumen nuevos puestos en todos los niveles de la Organización.
- Aligera el flujo de información en la Institución.

1.5 Implicaciones del comportamiento de los empleados en las estructuras o diseños organizacionales.

A objeto de establecer la correspondencia entre los tres factores (individuo, grupo y estructura) de la organización, se hace necesario observar y analizar los componentes personales y grupales de los individuos que conforman la estructura y la organización.

Las relaciones entre grupo producen consecuencias significativas en el comportamiento individual y en el comportamiento grupal. Actualmente la tecnología de la información y el conocimiento permiten una creatividad excepcional para alcanzar un clima que produzca satisfacción, productividad y éxito en las organizaciones frente al siglo XXI.

Keith Davis y Jhon W. Neustron (1994) en su texto Comportamiento humano en el trabajo, describen que el proceso de desarrollo organizacional admite muchos métodos y enfoques a saber:

- Diagnóstico inicial, tomado de las opiniones y consulta con la alta gerencia para definir acciones que coadyuven las situaciones problemáticas de la empresa, elaborando los acercamientos de desarrollo organizacional que tengan más posibilidades de éxito.
- Integración de la información, la aplicación de encuestas para determinar el clima organizacional y los problemas conductuales.
- Retroalimentación de la información y confirmación, grupos de trabajo revisan la información obtenida para establecer las prioridades del cambio.
- Plantación de la acción y solución de problemas.
- Construcción de equipos, donde gerente y subordinados trabajen juntos como equipo en las sesiones de desarrollo organizacional.
- Evaluación y seguimiento, para desarrollar programas adicionales en áreas de su competencia y que son necesarias para la eficiencia de la organización en sí.

Cada día el quehacer profesional, exige de los individuos mayor preparación en el campo organizacional.

II. ORGANIZACIÓN.

2.1 Definición.

"Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" **Agustín Reyes Ponce.**

2.2 Organización Formal e Informal.

Organización formal:

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

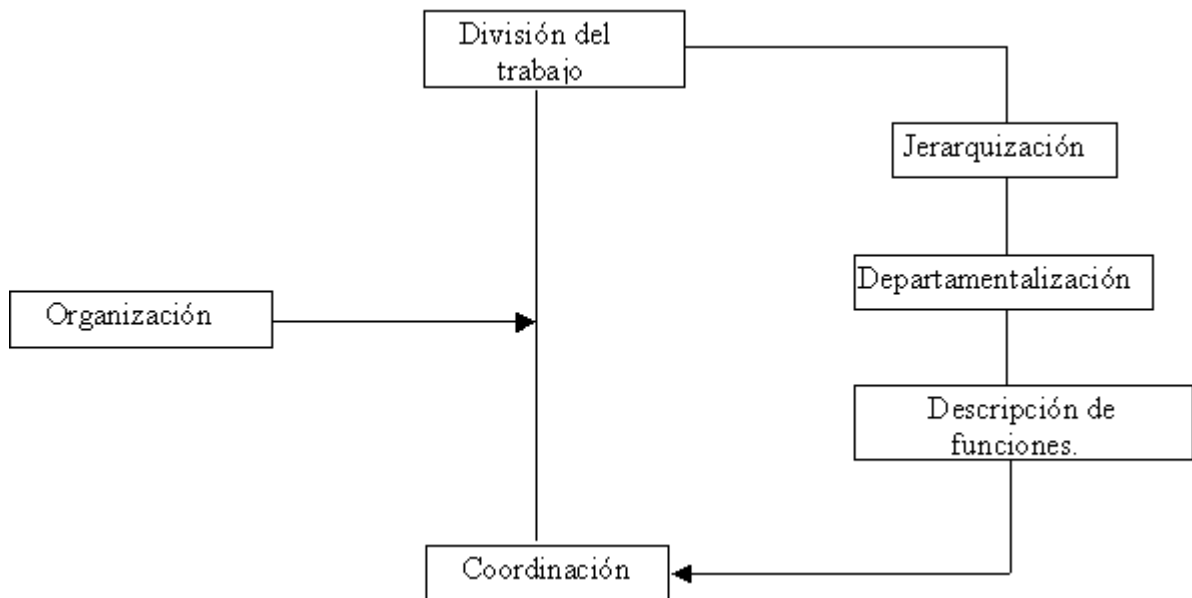
Organización informal:

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

2.3 Etapas de Organización del Trabajo.



Coordinación:

Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

2.3.1 División del Trabajo.

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

2.3.2 Jerarquización y Departamentalización.

Jerarquización:

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre si con precisión.

Reglas.

Su observancia es indispensable cuando se jerarquiza.

1. Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social, deben ser los mínimos e indispensables.
2. Se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel (lineal, funcional y/o staff).

Departamentalización

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

1º Listar todas las funciones de la empresa.

2º Clasificarlas.

3º Agruparlas según un orden jerárquico.

4º Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.

5º Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.

6º Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

7º El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:

1. Funcional.

Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal.

2. Por producto.

Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre si.

3. Geográfica o por Territorios

4. Por clientes

Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.

5. Por Proceso o Equipo

En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.

6. Por secuencia

Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras.

Organigramas

También conocidos como Cartas o Gráficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

Requisitos para su elaboración:

1. Los organigramas deben ser muy claros, por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos.
2. No deben comprender a los trabajadores y empleados.
3. Deben contener únicamente el nombre de la función y no de la persona.

Formas de representación:

1. Organigrama Vertical.

Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligado por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad; son las gráficas más usadas, fácilmente comprensibles, ya que indican en forma objetiva la jerarquía. El inconveniente que representa es que es muy difícil indicar los puestos inferiores.

2. Organigrama Horizontal.

El nivel máximo jerárquico se representa a la izquierda, los demás niveles jerárquicos van hacia la derecha siguiendo la forma normal en que acostumbramos leer.

3. Organigrama Mixto.

Esta gráfica es la combinación entre el organigrama vertical y el organigrama horizontal, su utilización es por razones de espacio.

4. Organigrama Circular.

Está formado por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos, cada uno constituye un nivel jerárquico y se colocan en ellos los puestos de jefatura inmediatos.

5. Organigrama Escalar.

Consiste en señalar con diferentes sangrías en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos.

2.4 Teoría de la Organización del Trabajo.

Son los diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social dependiendo del giro o magnitud de la empresa, recursos, objetivos, producción, etc.

2.4.1 Ventajas e Importancia.

Organización Lineal o Militar.

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.

Ventajas:

1. Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
2. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
3. Es claro y sencillo.
4. Util en pequeñas empresas.
5. La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

1. Es rígida e inflexible.
2. La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
3. No fomenta la especialización.
4. Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.

Organización Funcional o de Taylor

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

Ventajas:

1. Mayor especialización.
2. Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.
3. La división del trabajo es planeada y no incidental.
4. El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
5. Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas:

1. Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las ordenes.
2. Se viola el principio de la unida de mando, lo que origina confusión y conflictos.
3. La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.

Organización Líneo - Funcional

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.

Organización staff

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

Ventajas:

1. Logra que los conocimientos expertos influya sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
2. Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Desventajas:

1. Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda organización.
2. Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
3. Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

Organización por Comités

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.

Clasificación:

- a) **Directivo**; Representa a los accionistas de una empresa.
- b) **Ejecutivo**; Es nombrado por el comité directivo para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.
- c) **Vigilancia**; Personal de confianza que se encarga de inspeccionar la labores de los empleados de la empresa.
- d) **Consultivo**; Integrado por especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Ventajas:

1. Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
2. Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
3. Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
4. Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

1. Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
2. Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
3. En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

Organización Matricial

Consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes.

Ventajas:

1. Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
2. Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.
3. Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.
4. Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

Desventajas:

1. Existe confusión acerca de quien depende de quien, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
2. Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
3. Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.
4. El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
5. Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.

2.4.2 Autoridad y Límites de esta.

Autoridad:

"Es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización para dar ordenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo"

Tipos de Autoridad

1. Formal.

Cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas y puede ser:

- a) Lineal. Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
 - b) Funcional. Cuando es ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.
2. Técnica o Staff. Nace de los conocimientos especializados de quien los posee.
 3. Personal. Se origina en la personalidad del individuo.

2.4.3 Delegación de Autoridad y Responsabilidad.

Es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.

Ventajas:

1. Permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
2. A través de ella, la responsabilidad se comparte, haciéndose más significativa.
3. Motiva a los subordinados al hacerlos participes del logro de los objetivos.
4. Capacita a los subordinados en ciertas decisiones importantes.

Requisitos para Delegar

1. Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, etc.
2. Especificar claramente, metas y objetivos de la función delegada.
3. Capacitar al personal en quien se va a delegar.
4. Establecer estándares de actuación de tal manera que se fomente la iniciativa, creatividad y lealtad hacia la organización.
5. Convenir sobre las áreas de no delegación.
6. El directivo deberá mostrar interés en el desempeño del empleado, en relación con la función delegada.
7. Reconocer el buen desempeño y confiar en los subordinados.

2.4.4 Centralización y Descentralización.

Relacionada con el problema de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y de responsabilidad que éstas suponen, se plantea el problema de la centralización o descentralización administrativa.

Ante todo, debe advertirse que es absolutamente imposible tanto la total centralización como la descentralización completa; la administración más centralizada delega de manera necesaria a los jefes intermedios aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo; y la mayor descentralización forzosamente exige que los jefes supremos controlen aunque sea parcialmente los resultados finales.

El problema real se presenta en el grado en que se deba centralizar o descentralizar. Por consiguiente se trata de tendencias más o menos acusadas hacia uno de éstos dos extremos, a los que de hecho nunca se llega.

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones.

La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles.

El grado en que conviene centralizar o descentralizar depende de muchos factores, entre los que cabe destacar:

a) El tamaño de la empresa. En la pequeña empresa (quizá la que tiene un solo nivel jerárquico intermedio) es más posible, y aún conveniente, mayor centralización, porque el jefe conoce a todas las personas, las situaciones concretas y las técnicas aplicables.

Por el contrario, en la gran empresa conviene más la descentralización porque el contacto personal del administrador es imposible, ya que desconoce las situaciones y problemas concretos e inclusive es imposible que abarque todas las técnicas aplicables, por ello es conveniente que las soluciones se tomen en el nivel en que se presentan los problemas.

b) La capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta.

c) La cantidad de controles que puedan establecerse; de hecho, a cada grado de delegación debe corresponder un establecimiento de control.

Ventajas de la descentralización

La descentralización permite que las decisiones sean tomadas por las unidades situadas en los niveles más bajos de la organización proporcionando un considerable aumento de eficiencia, porque;

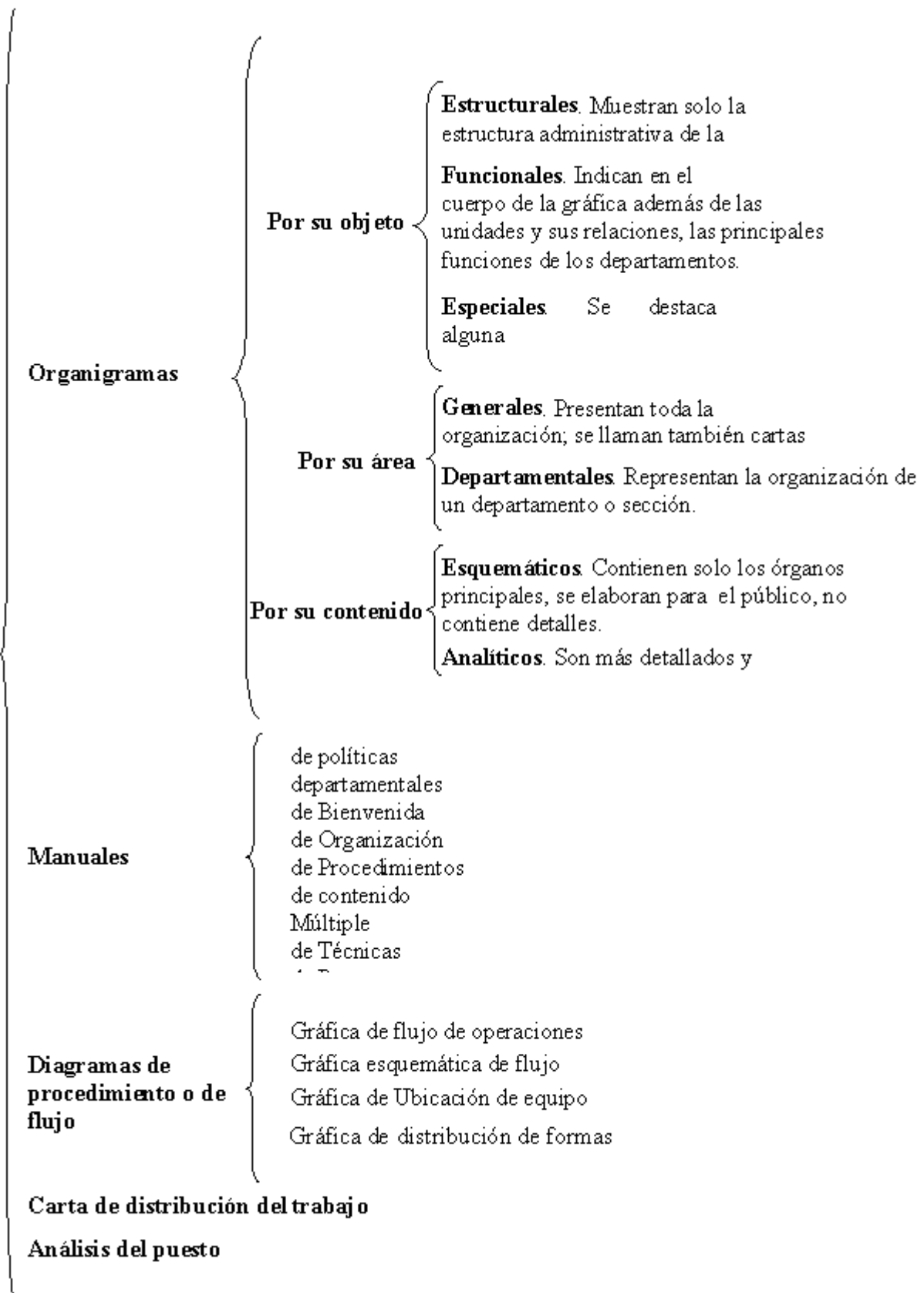
- a) Los jefes están más cerca del punto donde se deben tomar las decisiones, lo que disminuye los atrasos causados por las consultas a los superiores distantes.
- b) Permite aumentar la eficiencia aprovechando mejor el tiempo y aptitud de los funcionarios, evitando que rehuyan la responsabilidad.
- c) Los altos funcionarios pueden concentrarse en las decisiones de mayor importancia, dejando las menos importantes a los niveles más bajos.
- d) Permite la formación de ejecutivos locales o regionales más motivados y más conscientes de sus resultados operacionales.

Desventajas de la descentralización

- a) Falta de uniformidad en las decisiones.
- b) Insuficiente aprovechamiento de los especialistas, al considerar que ya no se necesita la asesoría de la oficina matriz.
- c) Falta de jefes capacitados.

2.5 Técnicas de Organización.

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional.



III. COMUNICACIÓN.

3. 1 Concepto.

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe de comprenderla.

3.2 Objetivo de la comunicación.

En su sentido más amplio, el objetivo de la comunicación en una empresa es suscitar un cambio, mover a la acción para el bien de la compañía. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones administrativas. En particular, se necesita comunicación para:

1. Fijar y difundir las metas de la empresa.
2. Trazar los planes para conseguirlos. Organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente.
3. Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
4. Dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación.
5. Controlar el desempeño.

Por medio del intercambio de información, los administradores se enteran de las necesidades de sus clientes, la disponibilidad de proveedores, las exigencias de los accionistas, las regulaciones de los gobiernos y las preocupaciones de la comunidad. A través de la comunicación la organización se convierte es un sistema abierto que interactúa con el entorno.

3.3 El proceso de la comunicación.

Para decirlo llanamente, el proceso de la comunicación involucra al emisor, la transmisión de un mensaje de un canal seleccionado y al receptor. Analicemos más de cerca los pasos específicos de este proceso.

1. **emisor del mensaje:** La comunicación empieza en el emisor, el cual posee una idea que a continuación codifica, de tal manera que pueda ser comprendida tanto por el emisor como por el receptor. Aunque por lo general se piensa que un mensaje se codifica en español, existen muchos otros medios de codificación, como la traducción de una idea a lenguaje de cómputo.
2. **Receptor del mensaje:** El receptor debe de estar preparado para recibir el mensaje, a fin de que pueda decodificarlo y convertirlo en ideas. Si una persona está pensando en un emocionante juego de fútbol, es probable que no ponga suficiente atención a lo que se le dice sobre un informe de inventario, por ejemplo, lo que a su vez incrementa la probabilidad de una falla de comunicación. El siguiente paso del proceso es la descodificación, durante la cual el receptor convierte en mensaje en ideas. Una comunicación precisa sólo puede ocurrir cuando el emisor y el receptor atribuyen el mismo, o al menos similar, significado de los símbolos que componen el mensaje. Así, es obvio que un mensaje codificado en francés requiere de un receptor que entienda francés. Menos obvio, y frecuentemente ignorado, es el hecho de que un mensaje en jerga técnica o profesional requiere de un receptor que la entienda. Por lo tanto, la comunicación no es completa si no es comprendida. La comprensión debe estar presente tanto en la mente del emisor como del receptor. Normalmente las personas de mentalidad cerrada no comprenderán por completo los mensajes que reciban, sobre todo si la información es contraria a su sistema de valores.

3. *Uso de un canal para la transmisión del mensaje:* La información se transmite por un canal que une al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito, y se le puede transmitir por medio de un memorando, una computadora, el teléfono, un telegrama, correo electrónico, televisión y otros medios. Desde luego, la televisión también facilita la transmisión de gestos y otras claves visuales. A veces se usan dos o más canales. En una conversación telefónica por ejemplo, dos personas pueden llegar a un acuerdo básico que confirmen después es una carta. Dado que se dispone de muchas opciones, todas ellas con sus propias ventajas y desventajas, la selección del canal adecuado es vital para la comunicación efectiva.

3.3 La comunicación en las organizaciones.

En las empresas de hoy la comunicación debe fluir más velozmente que antes. Incluso una breve interrupción en una línea de producción de movimiento acelerado puede resultar muy costosa en términos de pérdidas de producción. Por lo tanto, es esencial que los problemas de producción sean comunicados rápidamente para que sea posible aplicar acciones correctivas. Otro elemento importante es la cantidad de información, la que ha aumentado enormemente en el transcurso del tiempo, provocando las más de las veces sobrecargas de información, Pero lo que se requiere por lo general no es más información, sino información pertinente. Es preciso determinar qué tipo de información necesita un administrador para la toma de decisiones eficaz. La obtención de esta información suele implicar la consulta tanto de superiores como de subordinados, así como de otros departamentos de la organización.

3.3.1 Los administradores necesitan estar bien informados.

Para ser eficaz, un administrador precisa la información necesaria para la ejecución de las funciones y actividades administrativas. Sin embargo, incluso una mirada casual a los sistemas de comunicación revela que los administradores carecen a menudo de información vital para la toma de decisiones o que, por el contrario, padecen de un exceso de información, lo que resulta e sobrecargas. Es evidente que los administradores deben de discriminar en la selección de información. Un punto de partida simple es que se pregunten: que es lo que realmente debo saber para realizar mi trabajo?, ó Que sucedería si no obtengo esta información con regularidad?. Lo que un administrador necesita no es mayor información, sino información pertinente. Es obvio que no existe un sistema de comunicación de aplicación universal; todo sistema de comunicación debe hacerse a la medida de las necesidades del administrador.

3.3.2 Flujo de la comunicación en la organización

En una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados. Tradicionalmente se ha hecho énfasis en la comunicación descendente, pero se cuenta con abundantes evidencias de que si la comunicación sólo fluye hacia abajo, habrá problema. Podría decirse que, en realidad, la comunicación eficaz debe partir del subordinado, lo que significa primordialmente comunicación ascendente. Pero la comunicación también fluye horizontalmente, esto es, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y diagonalmente, lo que involucra a personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí

Comunicación descendente:

La comunicación descendente fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones de atmósfera autoritaria. Entre los tipos de medios empleados para la comunicación descendente oral están instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono, altavoces e incluso redes naturales de comunicación. Son ejemplos de comunicación descendente escrita los memorandos, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y presentaciones electrónicas de información.

Comunicación ascendente.

La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Por desgracia, este flujo suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información, especialmente noticias desfavorables. No obstante la transmisión objetiva de la información es esencial para efectos de control. La alta dirección debe conocer específicamente los datos de desempeño de producción, la información de comercialización, los datos financieros, las opiniones de los empleados de los niveles inferiores, etc..

La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y suele estar presente en ámbitos organizacionales participativos y democráticos. Los medios más usuales para la comunicación ascendente (aparte de la cadena de mando) son los sistemas para la presentación de sugerencias, los procedimientos de apelación y conciliación, los sistemas de presentación de quejas, las sesiones de asesoría, el establecimiento conjunto de objetivos, las redes naturales, las reuniones grupales, la práctica de una política de “puertas abiertas”, los cuestionarios para medir la moral de los empleados, las entrevistas de salida y el defensor de derechos.

Comunicación cruzada:

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información entre personas de iguales o similares organizacionales, y el flujo diagonal entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre si. Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Buena parte de la comunicación no sigue la ruta marcada por la jerarquía organizacional, sino que atraviesa de un costado a otro la cadena de mando.

Comunicación escrita:

Los administradores franceses están casi obsesionados con el empleo de la comunicación escrita, y no sólo para mensajes formales, sino también para notas informales. Un administrador francés dijo en una ocasión que lo que no se escribe no es real.

La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y protecciones legales. Un mensaje puede ser cuidadosamente preparado y enviado después a un extenso público mediante el correo. La comunicación escrita también promueve la uniformidad de políticas y procedimientos y en algunos casos puede reducir costos.

Las desventajas de este tipo de comunicación son que los mensajes escritos generan grandes cantidades de papel, pueden estar mal expresados por autores ineficaces y no brindan retroalimentación inmediata. En consecuencia, puede pasar mucho tiempo antes de que sepa si un mensaje fue recibido y debidamente comprendido.

Comunicación oral:

Gran cantidad de información se comunica oralmente. La comunicación oral puede ocurrir en un encuentro frente a frente entre dos personas o en la exposición de un administrador ante un público numeroso, que puede ser formal o informal y puede ser planeada o accidental.

La principal ventaja de la comunicación oral es que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. La gente puede hacer preguntas y aclarar ciertos puntos. En una interacción frente a frente, el efecto es visible.

Comunicación no verbal:

La gente se comunica por muchos medios. Lo que una persona dice puede verse reforzado(o contradicho) por la comunicación no verbal, como las expresiones faciales y los movimientos corporales. Es de suponer que la comunicación no verbal apoye a la verbal, pero no siempre es así. Por ejemplo, un administrador autocrático puede golpear la mesa con el puño mientras anuncia que adelante se pondrá en práctica la administración participativa; esta comunicación contradictoria creará ciertamente un vacío de credibilidad. De igual manera, los administradores pueden afirmar que aplican una política de “puertas abiertas”, pero disponer al mismo tiempo que su secretaria seleccione cuidadosamente a las personas que desean entrevistarse con ellos, lo que genera incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

IV. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA.

4.1 Diferenciación Interna De La Organización

MINTZBERG define a la estructura de la organización como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las misma (MINTZBERG, 1920.26).

La definición comprende dos aspectos; por un lado, como diferenciar las tareas, y por el otro, cómo integrarlas, mediante la coordinación para alcanzar los objetivos definidos previamente. La diferenciación y la integración son elementos clave de la estructura organizativa.

A continuación veremos los tipos de actividades que se consideran en la evolución histórica del estudio de las organizaciones y las relaciones que se pueden establecer entre dichas actividades.

4.1.1 Tipo De Actividades

FAYLOL sostiene en 1916 que las operaciones esenciales que realizan en toda empresa ya se trate de simple o completa, pequeña o grande_ se pueden agrupar de la siguiente manera: técnicas (producción, fabricación, transformación) comerciales (compras, ventas investigación de mercado); financieras (búsqueda y administración de capitales); de seguridad (protección de bienes y de personas); de contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística), administrativas (previsión organización, mando coordinación y control) FAYLOL, 1991:7).

A cada grupo de operaciones o función esencial le corresponde una capacidad especial que reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos que se pueden resumir en cualidades: físicas, intelectuales, morales generales, especiales y experiencia.

“En toda clase de empresas la capacidad principal de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, y la capacidad principal de los grandes jefes es la capacidad administrativa. La necesidad de nociones administrativas es general” (FAYOL, 1991:19)

Para PETER DRUCKER la identificación de las actividades fundamentales y análisis según sus contribuciones definen los elementos constitutivos de la organización.

ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES SEGÚN SU APORTE

Actividades que producen resultados

 Actividades que producen directamente ingresos

 Actividades que contribuyen a los resultados

 Actividades de información

Actividades de apoyo

 Actividades de conciencia

 Actividades de asesoramiento y enseñanza

Actividades de higiene y mantenimiento interno

ACTIVIDADES DE DIRECCION

Las actividades productoras de resultados son aquellas que producen resultados mensurables, que pueden relacionarse en forma directa o indirecta con los resultados y el desempeño de toda la empresa DRUCKER las diferencias en actividades que producen directamente ingresos, actividades que aportan resultados mensurables y actividades de información.

Entre las actividades que producen directamente ingresos, el autor considera la venta y todo el trabajo necesario que para que se realicen las mismas, como los pronósticos de ventas, la investigación de mercado, la instrucción y la administración de ventas, en las empresas prestadoras de servicios, producen directamente ingresos “la atención del paciente “ en los hospitales, o “la enseñanza” en las escuelas y universidades; pertenecen también a este grupo las actividades de innovación y financieras. Las actividades que producen ingresos no se tienen que subordinar a las que no lo hacen.

Las actividades que contribuyen a los resultados son aquellas que originan ingresos, pero que están relacionadas directamente con los resultados de toda la empresa. DRUCKER incluye dentro de este grupo a las actividades de compra de insumos, fabricación.

Las actividades de información proporcionan un insumo que aporta tanto a las que producen ingresos como a las que contribuyen a los resultados. No se relacionan con una etapa del proceso,

Las actividades de apoyo son de insumo de las que producen resultados, en sí mismas no originan un producto, diferencian las actividades de conciencia de las de asesoramiento y enseñanzas. Se tienen que mantener separadas de las que producen ingresos o que contribuyen a obtenerlos.

Las actividades de conciencia son las que fijan normas, crean visión, controlan el rendimiento comparándolo con las normas y exigen excelencia en todas las áreas fundamentales, son función de la alta dirección, la influencia de la empresa sobre su ambiente, sus responsabilidades sociales y sus relaciones básicas con la comunidad que la circunda son también áreas fundamentales de conciencia. Las actividades de conciencia nunca se tienen que subordinar a nada ni agruparse con otras actividades, tienen que estar claramente separadas.

El segundo grupo de las actividades de apoyo son las actividades de asesoramiento y enseñanzas. Estas son de servicio nunca tienen que operar su importancia radica en la influencia que ejercen sobre la aptitud de otros para rendir y hacer aumentar la capacidad de rendimiento del resto de la organización por ejemplo el departamento legal.

Por ultimo, las actividades de higiene y mantenimiento que incluyen desde el departamento medico a las personas que limpian los pisos del comedor de la fabrica a la administración de los fondos de pensión y jubilación estas actividades tienen que estar separadas de todas las restantes, no contribuyen directamente a los resultados y al rendimiento de la empresas, pero si no se realizan la pueden perjudicar.

4.1.2 Tipos de relaciones.

Las relaciones de staff o asesoramiento contribuyen en forma indirecta al logro de los principales objetivos de la organización, las decisiones se descentralizan en un mismo nivel hacia los expertos que actúan para asesorar, aconsejar, planear y controlar, favorecen las innovaciones y la rápida adaptación de la organización a cambios permiten una mayor especialización, pero se general conflictos entre los expertos y las personas de línea si no están bien defendidas las responsabilidades se pierde la unidad de mando.

Las relaciones de línea – staff se dan cuando en la organización se combinan las relaciones de línea con las de staff. Las de línea son las que se manifiesta entre el superior y el subordinado, mientras que las de staff son relaciones auxiliares de consejo o asesoría y se relacionan con las de línea. Los órganos de línea generalmente están orientados hacia el exterior de la organización, mientras que los de staff se orientan al interior de la misma.

Una vez que se identifica los elementos constituidos de la organización y a través de las actividades para ubicarlas en la estructura de la misma DRUCKER propone un análisis de las relaciones que establecen entre las actividades fundamentales que hemos analizado para ubicar una actividad dentro de la estructura de la organización, la regla básica

Las relaciones ya fueron abordadas por los autores clásicos en términos normativos y prescriptivos, teniendo en cuenta los intereses de la organización para alcanzar la máxima eficiencia. La forma más simple de estructurar una organización es la de tipo lineal, que se caracteriza por establecer una relación directa y única de autoridad y responsabilidad entre el superior y los subordinados, dando lugar a estructura piramidal- que tiene una única línea de autoridad – la comunicación es formal y las decisiones están centralizadas en la alta dirección. Las relaciones de línea contribuyen en forma directa a los objetivos de la organización.

Tienen como propósito alcanzar la productividad de todos los recursos, y la estructura de la organización le tiene que facilitar al hombre realizar el trabajo y realizarse personalmente, porque el hombre es el principal recursos con el cuenta.

Para que el trabajo sea productivo, es necesario estructurarlo de acuerdo con una propia lógica, y luego lograr que se a apropiado para seres humanos. Los administradores tienen que comprender que la lógica de los hombres es diferente de la lógica del trabajo que tienen que realizar (DRUCKER 1990:30)

por ejemplo “hacer una silla “ siempre es “hacer una silla” pero esta tarea varia con el transcurso del tiempo. En los orígenes, el hombre hacia una silla y realizaba un trabajo muy artesanal. Con la aparición de las maquinas, esta labor se ha ido especializando hasta llegar al trabajo automático, y surgen otras tareas, como la del diseñador de la silla.

En las organizaciones se pueden desarrollar al mismo tiempo tres proyectos diferentes uno permanente que permite recuperar los costos fijos, con características más estables que permitan una mayor formalización, en segundo proyecto emergente, para hacer frente a las situaciones coyunturales del contexto, con características más flexibles y transitorias; y por último un proyecto de innovación con un carácter de largo plazo. Para concretar estos proyectos y el de alta dirección a los cuales hay que estructurar bajo la misma administración y cada uno reviste carácter diferente

4.2 Los elementos del diseño.

La buena administración Las actividades que realizan el mismo tipo de contribución pueden agruparse en un componente y bajo una administración, cualquiera sea su especialización técnica 8DRUKER, (1990:360).

Las actividades de la alta dirección son diferentes de las que corresponden a los otros grupos, son multidimensionales, recurrentes, pero intermitentes y plantean exigencias de distintas capacidades y personalidades.

4.2.1 División Del Trabajo

La división del trabajo permite reducir el numero de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo, se reconoce que es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades se aplica a todo tipo de tareas y trae como consecuencia la especialización del las funciones y la separación de los poderes, esta quien decide y quien ejecuta (FAYOL, 1991:24)

HERBERT SIMON, en su libro El comportamiento administrativo, realiza un análisis critico de los principios administrativos, y sobre las especialización sostiene la sencillez de es principio es una sencillez engañosa que oculta ambigüedades fundamentales porque la especialización no es una condición de la administración eficiente sino un característica de todos esfuerzo de grupo. Y agrega que el verdadero problema administrativo no es La especialización, sino especializar de una manera determinada y siguiendo determinadas líneas que conducirán a la eficiencia administrativa (SIMON, 1964:22)

4.2.2 Formas De Agrupamiento

A continuación del proceso de análisis del trabajo, es necesario un proceso de síntesis del mismo. En esta etapa se aumenta la eficiencia administrativa, agrupando a los puestos en unidades homogéneas y coordinadas entre si.

CRITERIOS DE AGRUPAMIENTO

Las interdependencias

- En la corriente de trabajo
- En el proceso de trabajo
- De escala
- En las relaciones sociales

Las interdependencias en la corriente de trabajo responden a las relaciones naturales entre determinadas tareas para lograr un trabajo, cuando la agrupación de se realiza con base en el mercado, los participantes de una unidad tienen un sentido de integridad territorial y controlan un proceso de la organización claramente definido; la mayoría de los problemas que surgen en el trabajo pueden solucionarse fácilmente mediante el ajuste mutuo entre los trabajadores, y la mayoría de los conflictos que se plantean se puede resolver dentro de la unidad por un único directivo encargado de la corriente de trabajo.

Las interdependencias de procesos están relacionadas con los procesos que se utilizan en la corriente de trabajo, se reúnen especialistas parecidos que aprendan los unos de los otros, ganando en habilidad en su trabajo especializado. Este tipo de interdependencia estimula el agrupamiento funcional.

Las interdependencias de escala se relacionan con las economías de escala se tienen en cuenta cuando se necesita formar grupos a fin de alcanzar el tamaño necesario para poder funcionar con eficiencia.

Las interdependencias sociales no tienen que ver con el trabajo a realizar sino con las relaciones sociales circundantes. Todo diseño de una superestructura acaba siendo un compromiso entre los factores “objetivos” de las interdependencias de corriente de trabajo, procesos y escala, y de los factores “subjetivos” de personalidad y de necesidad social.

4.2.3 Ámbito de control

El tamaño de las unidades ha sido tema de discusión ya desde los autores clásicos, para quienes el tamaño estaba en estrecha relación con el número de subordinados a controlar por un jefe y se consideraba que el ideal estaba entre cinco y seis empleados.

Actualmente, el tamaño tiene relación con diversos factores: la habilidad y la experiencia de los directivos para integrar y controlar tanto como de los subordinados para realizar sus tareas, la naturaleza del trabajo a realizar, la dispersión geográfica de los supervisores y subordinados; la calidad y la cantidad de interacción que el supervisor tiene que mantener con los niveles superiores de la organización.

El control es menor cuanto mejor es la selección del personal que ingresa, si se trata de personal profesional, o bien, si cuando ingresan son capacitados de manera adecuada. En algunas organizaciones, como las de seguridad, además de la capacitación, requieren un alto grado de adoctrinamiento para mejorar el desempeño y disminuir el control.

4.2.4 Autoridad

La autoridad se considera una relación que asegura el comportamiento coordinado dentro de un grupo, subordinando las decisiones del individuo a las decisiones comunicadas de otros. El ejercicio de la autoridad en un grupo hace posible la separación de los procesos de decisión de su ejecución. SIMON lo llama "la especialización somete su comportamiento al control de la parte de la organización que toma las decisiones (SIMON, 1964:29)".

Como consecuencia directa de la asignación de autoridad, surge el concepto de jerarquía que ordena los distintos niveles desde la autoridad superior a los niveles inferiores de supervisión.

El noveno principio que propone FAYOL dice "la jerarquía está constituida por la serie de jefes que desde la autoridad superior a los agentes inferiores la vía jerárquica es el camino que siguen pasando por todos los grados de la jerarquía las comunicaciones que parten de la autoridad superior o las que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por necesidad de una transmisión segura y por la unidad de mando" (FAYOL 1991:38).

4.3 Los factores de contingencia

Las organizaciones son construcciones sociales, intencionales y con propósitos determinados. Se necesitan diseñarlas para alcanzar metas y objetivos específicos tomando en cuenta las condiciones propias de cada organización y del contexto que tienen que enfrentar.

Como factores contingentes MINTZBERG menciona el ambiente , la tecnología, el poder, la edad y el tamaño de la organización. Sobre cada uno de ellos tratan los siguientes acápite.

4.3.1 Ambiente

En administración, no hay uniformidad en cuanto a la terminología u según quien es el autor, se refiere a contexto, ambiente, medio o entorno SCHOEDER y otros en su libro sistemas administrativos, consideran el ambiente de un sistema como todo lo que es externo al mismo aquello que no se puede controlar y que el mismo tiempo ejerce una influencia considerable y significativa en el comportamiento del sistema SCHOEDER (1984:21).

La organización se desarrolla en un medio ambiente determinado con el cual mantiene una relación dinámica permanente que afecta y es afectado por el medio mayor o menor grado, según sea su naturaleza. Cuando se consideran los diferentes factores del entorno, hay que tener en cuenta los aspectos locales, regionales y también internacionales del sector; porque los sucesos de nivel mundial actualmente las afectan.

CARACTERISTICAS DEL AMBIENTE

- SIMPLE
- ESTABLE
- MANUFICIENTE
- INTEGRADO
- BUROCRATA
- COMPLEJO
- DINAMICO
- HOSTIL
- DIVERSIFICADO
- ESTRUCTURA ORGANICA

El ambiente puede ser simple o complejo; es simple cuando posee pocos factores relacionados entre si y el trabajo no necesita ser calificado. Es complejo cuando las organizaciones interactúan con diversos factores ambiente en el sector, requiere los clientes u otros factores; en este caso, el trabajo tiene que ser profesional. La complejidad del entorno afecta a la mayor o menor comprensión del trabajo a realizar en la organización.

El ambiente puede variar entre estable y dinámico. Es estable cuando los cambios son predecibles; por ejemplo, el caso de un diario o una revista, los cambios existen en forma continua y se convierten en una constante, de manera que su entorno se vuelve estable. La estabilidad del entorno contribuye a tener mayor conocimiento previo respecto del trabajo que se va a realizar.

Cuando el ambiente tiene capacidad de mantener y apoyar a la organización, nos referimos a la munificencia del entorno. La munificencia puede aplicarse a la política gubernativa a la disponibilidad de apoyo financiero el acceso a canales de distribución estratégicos, a la presencia de recursos humanos capacitados y de recursos físicos críticos. La estabilidad y la munificencia del entorno contribuyen a tener mayor conocimiento previo respecto del trabajo que se va a realizar en la organización.

El ambiente es hostil cuando la situación no favorece a la organización se ve afectado por la competencia, por las relaciones que mantiene la organización con los sindicatos, el gobierno y otros grupos externos o la disponibilidad de recursos con que cuenta. La hostilidad del entorno afecta de manera considerable la mayor o menos velocidad que requiere una organización para reaccionar.

El mercado al cual se orientan los productos y servicios puede ser integrado o diversificado. Es integrado cuando el producto o servicios es único, o la zona geográfica en que se comercializan es una sola; a su vez, es diversificado cuando la empresa atiende a una amplia gama de clientes con productos o servicios diferentes o los distribuye en zonas geográficas diversas. La diversidad afecta el mayor o menor grado en que varia el trabajo que se va a realizar en la organización.

4.3.2 Tecnología

El factor tecnológico comprende tanto a los conocimientos y a las habilidades como al sistema técnico y a las capacidades que se utilizan en una organización. La tecnología en una organización se incorpora mediante la materia prima que se utiliza, a través de las maquinas que se usan en el proceso productivo o en el procesamiento de información necesaria, o bien el conocimiento que se va generando en una organización en el desarrollo continuo de sus actividades.

4.3.3. Poder

El poder definido como la capacidad (potencial o actual de imponer a los demás la propia voluntad es la aptitud que tiene una persona para influir de la manera deseada en la conducta de otro.

Los factores de poder interno están representados por los altos directivos, quienes ocupan la cumbre estratégica; los operarios que producen los productos y servicios de la empresa en el núcleo operativo; los directivos de línea media, los analistas de la estructura, el personal de staff y la ideología de la organización como el conjunto de creencias compartidas por los agentes internos, que la distinguen de otras organizaciones (MINTZBERG 1992:31)

Con respecto al ámbito interno, MINTZBERG sostiene que las necesidades de poder de los miembros suelen generar estructuras excesivamente centralizadas. Y por ultimo, factores de poder parecen alcanzar a todos los niveles de la estructura, pero únicamente de forma selectiva.

4.3.4. Edad Y Tamaño

DRUCKER sostiene que para determinar si una empresa es grande o pequeña, es necesario considerar una serie de factores; numero de empleados, ventas, valor agregado (donde sea posible), la complejidad y la diversidad de la gama de productos el número de mercados en los que se interviene la complejidad de la tecnología. Además, hay que considerar la estructura del sector del mercado al que pertenece la organizaron, así como diferentes factores, y que cada uno de ellos no es decisivo en el mismo.

La única expresión valida del tamaño es la administración y su estructura. Una empresa pequeña es una entidad que requiere nada mas que un hombre dedicado al trabajo de alta dirección y conduce las tareas operativas. Conoce a sus colaboradores; sabe cuales son las tareas asignadas; conoce sus antecedentes sus tareas anteriores y la eficacia con que se desempeñaron en ellas, sabe lo que pueden hacer conoce sus limitaciones y, en general, sabe cual será probablemente la próxima tarea deberá realizar; todo esto significa que el grupo fundamental es reducido no aplicara las doce o quince personas, que es el numero mas elevado de individuos a quienes una persona puede conocer realmente y con los que puede estar familiarizados.

En una empresa mediana el director general ya no puede por si mismo identificar y conocer realmente a todos los hombres fundamentales de la organización necesita reunir un grupo de tres o cuatro hombres que considera más importantes para que respondan a sus preguntas colectivamente y no en forma individual; el número de personas puede elevarse a cuarenta o cincuenta.

V. PROPUESTAS.

Antes de plantear las propuestas que a mi consideración serían las más adecuadas para resolver las necesidades del departamento en lo que se refiere a estructura organizacional, hice un análisis de la situación que actualmente prevalece en el departamento de compras.

Situación Actual del Departamento:

- No se cuenta con un organigrama por departamento, solo por dirección, mismos que no son del conocimiento del personal que labora en el departamento.
- El Organigrama esta estructurado de acuerdo a sueldos (categoría), y no por jerarquía ni por funciones.
- El manual de procedimientos se elaboró en el año 2004, pero nunca se explico a los empleados cual era su función, fue algo que se implementó para lograr la certificación ISO-9000.
- Las descripciones de puestos no coinciden con las actividades que se desempeñan en realidad.
- Los procedimientos se ejecutan correctamente solo en ocasiones, no siempre se sigue la misma línea.
- “Eso no va dentro de mis funciones, por lo tanto no me corresponde”

Después de haber detectado los diversos problemas que enfrenta el departamento por no contar con una estructura bien definida. Los cuales fueron mencionados anteriormente, creo que la institución sin dejar a un lado sus políticas puede llegar a implementar algunas técnicas que mencionaré adelante y que le van a ayudar a la realización de un trabajo más ordenado, eficiente y de calidad.

Las propuestas que ofrezco al departamento para la solución de sus problemas son las siguientes:

1. Reestructuración del Manual de Organización y Procedimientos existente, en donde queden bien definidos cuales son los deberes y responsabilidades del personal (Descripciones de Puesto)., y que exista una copia para que sea conservada en el departamento.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, maquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se esta realizando o no adecuadamente.

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal.

Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
Determina en forma mas sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.

Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2. La definición de un sistema de comunicación adecuado para el departamento.

El Programa de Comunicación Interna se constituye como una herramienta para la mejora del rendimiento por que supone integrar en la organización elementos innovadores que sitúan a la organización en una clara situación de ventaja competitiva.

Además sirve como elemento cohesionador entre los distintos mensajes de los diversos emisores, coordinándolos y cohesionándolos (datos, estilos y fechas de distribución) ya que establece datos comunes para todo el personal involucrado en su gestión por una parte y por otra las fechas son establecidas por igual para todos.

Ahora ya se habla incluso de tecnología o consultoría del rendimiento en la que la gestión de la comunicación ha ido alcanzando un mayor peso.

- Un buen programa de comunicación interna puede promover o ser un instrumento para la mejora del rendimiento al considerar los siguientes elementos: la interactividad que se produce en la interpretación del proceso comunicativo, la negociación entre los participantes en la situación de comunicación y el impacto de los factores sociales y el entorno, lo cual podría tener como consecuencias por ejemplo la promoción de prácticas entre los empleados o sistemas de formación que las promuevan ayudado el propio programa de comunicación interna por el diseño del trabajo y los sistemas de evaluación del desempeño.
- Además el Programa de Comunicación Interna ayuda a que el problema sea comprendido y facilita al cliente la resolución del mismo.
- Incluso el Programa de Comunicación Interna incluye indicadores de medición de satisfacción que no son resultado de lo que la gente quiere o no si no que suelen ser resultado de lo que se ha observado que es necesario hacer o sobre qué aspectos es necesario incidir.
- Sirve de elemento integrador entre las distintas áreas de la organización ya que promueve la interacción entre ellas a través de la comunicación y la gestión común de ésta.

También podría ser una herramienta para la gestión del cambio en el sentido de que influye sobre el clima^[3] dentro de la organización, es decir puede llegar a hacer cambiar el clima, el cual repercute directamente sobre la organización en el sentido de que puede hacer que en la organización el trabajo sea más efectivo o no, en este sentido el clima N. Seisdedos lo define como: “una cualidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, que es percibida por éstos y hace a la entidad diferente de otra. Se trataría del conjunto de percepciones, de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta y actitudes de los miembros”.

Además supondría una herramienta para la gestión del cambio porque apoya su uso, en el sentido de que su puesta en marcha permite el conocimiento de la cultura de la organización o la resistencia al cambio de los empleados. Y estos conocimientos podrían resultar clave para lograr el cambio en la organización / organización de que se trate.

3. Elaboración de un organigrama por estructura jerárquica.

Organigrama vertical

En este Organigrama cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad; de cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Este Organigrama es muy usado, por lo mismo, fácilmente comprendido, aparte indica en forma objetiva las jerarquías del personal; considerando esto como las ventajas de este organigrama. Ya al mirar la desventaja; se produce el llamado “efecto de triangulación” porque, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacerse Organigramas muy alargados.

- Difusión del Objetivo, Misión y metas del departamento.

Por último recomiendo ampliamente que se defina tanto la misión como los objetivos del departamento, puesto que es necesario que los empleados se comprometan con su cumplimiento.

VI CONCLUSIONES.

Analizando lo que se observo directamente así como los resultados arrojados por la encuesta aplicada a los empleados del departamento de compras, se puede concluir que se necesita una definición de una estructura organizacional que permita al personal del departamento llevar a cabo sus funciones de una manera eficiente.

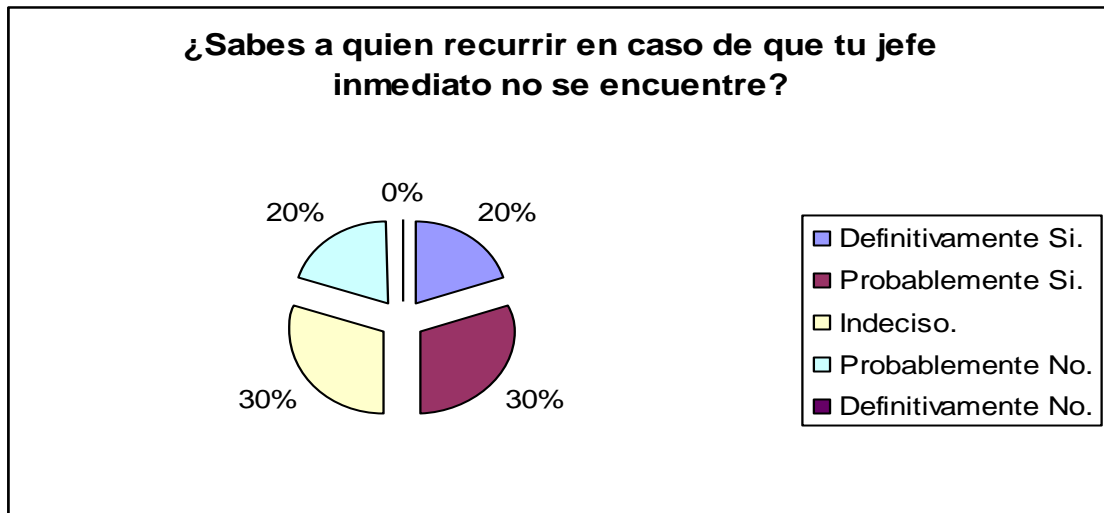
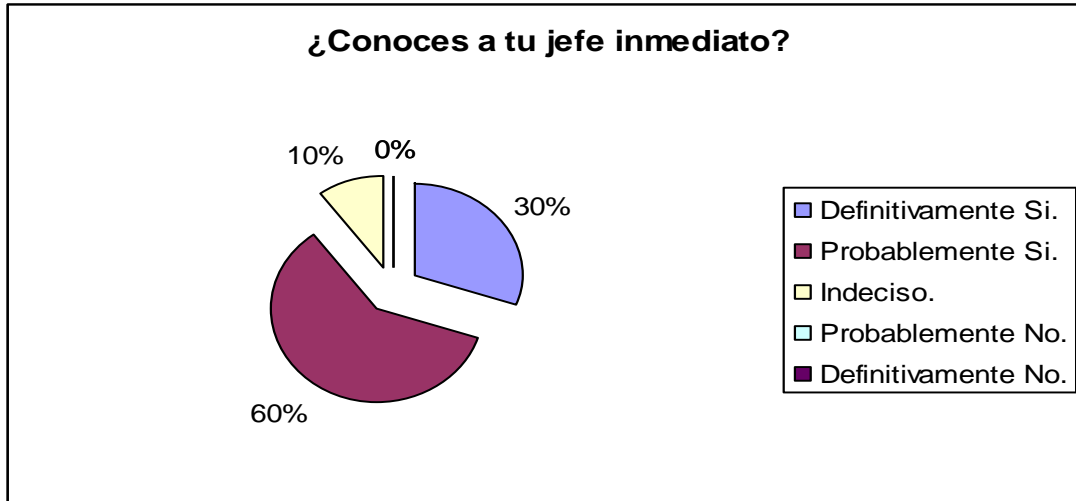
A continuación señalo los resultados que se obtuvieron en las encuestas aplicadas:

- No se tiene una idea clara por parte de los empleados acerca de la comunicación.
- A mejor estructura organizacional, mayor eficiencia en el trabajo.
- No se conoce el Manual de Procedimientos.
- No existe un organigrama del departamento, y si existe no es del conocimiento de los empleados.
- No se cuenta con una buena estructura, pero se considera que si se contara con una bien definida, si se lograría la realización del trabajo de una manera más eficiente.
- No se lleva a cabo la política de calidad.
- No se conocen los objetivos y metas del departamento.
- No se proporcionan por escrito las funciones al personal.

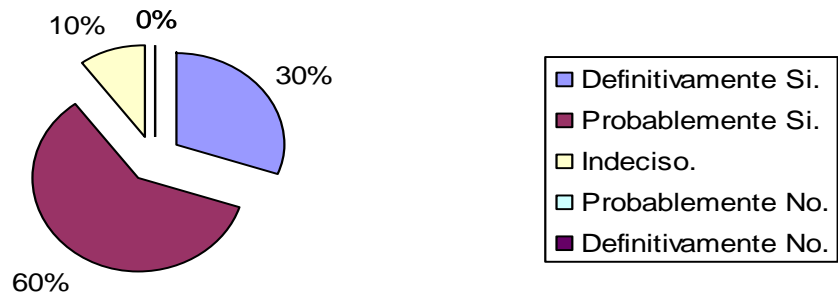
Y en base a estos problemas detectados se formuló la propuesta anterior esperando y la empresa las adopte y desarrolle para que obtenga así los múltiples beneficios que trae el uso de dichas herramientas.

VII. ANEXOS.

GRÁFICAS.



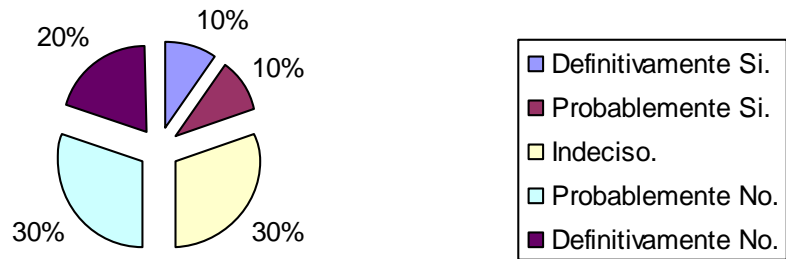
¿Conoces a tu jefe inmediato?



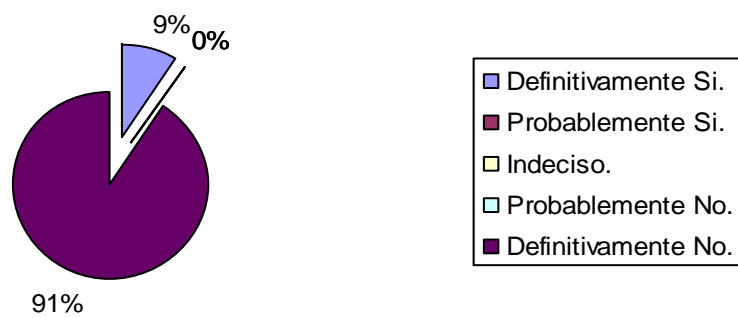
¿Sabes a quien recurrir en caso de que tu jefe inmediato no se encuentre?



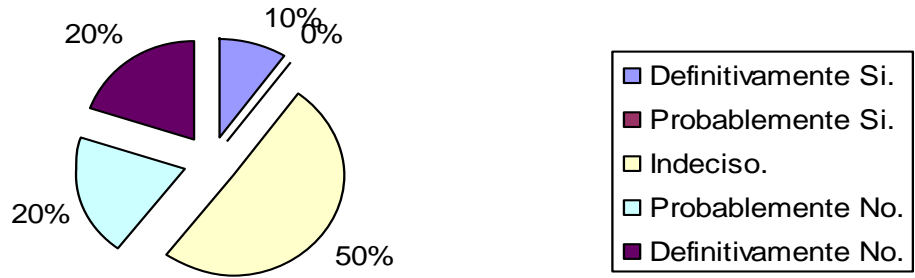
¿Consideras que existe una buena comunicación en tu departamento?



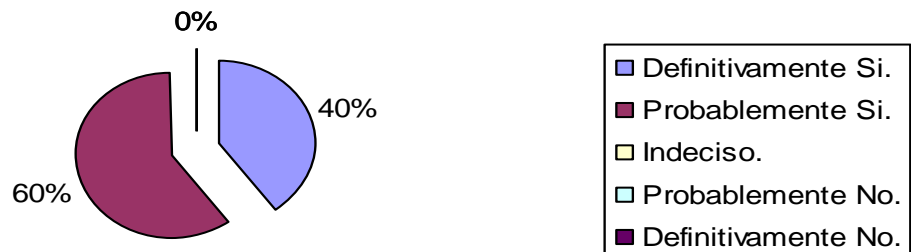
¿Conoces el organigrama de tu departamento?



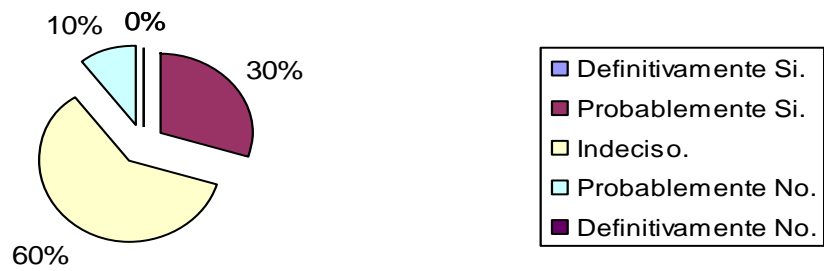
¿Conoces los objetivos y metas de tu departamento?



¿Conoces cuáles son tus deberes y responsabilidades dentro del departamento?



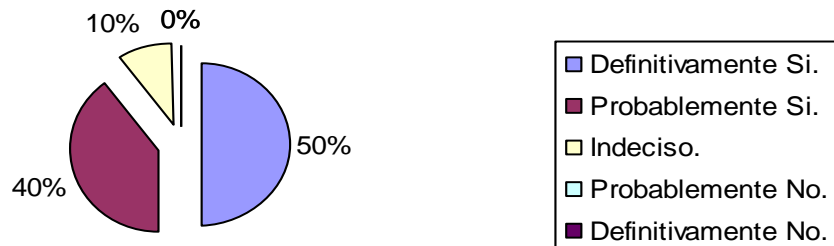
¿Consideras que los servicios brindados por el departamento son de calidad?



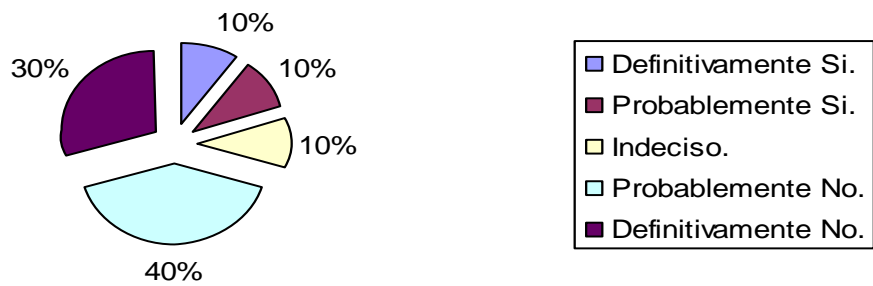
¿Es posible lograr una mayor eficiencia en el trabajo con una estructura organizacional bien definida?



¿Cuentas con las herramientas necesarias para la realización de tus actividades diarias?



¿Consideras que existe una verdadera estructura organizacional dentro de tu departamento?



VIII. BIBLIOGRAFIA.

- Organización de empresas. *Análisis, diseño y estructura*
Enrique Benjamín Franklin.
Editorial. Mc Graw Hill.
Mexico, D.F., 1998.
- Diseño y efectividad organizacional
Juan José Guilli
Ediciones Macchi
Buenos Aires, Argentina, 2000.
- Administración, *una perspectiva global*
Harold Koontz, Heinz Weihrich
12ª Edición.
Editorial Mc Graw Hill
Mexico, D.F., 2004.
- Comportamiento Organizacional
Stephen P. Robbins
Décima edición
Editorial Pentice Hall

DIRECCIONES DE INTERNET:

www.rppnet.com.ar
www.monografias.com
www.tachira.gov
www.itlp.edu.mx