

**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

---

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
SANTO TOMÁS**



**SEMINARIO**

**TÉCNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL**

**PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA PARA EL  
CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO  
INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NUM. 53**

**TRABAJO FINAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO**

**P R E S E N T A:**

**SILVIA ZÚÑIGA OCHOA**



**CONDUCTORES: Dra. Concepción Herrera Alcázar**

**Dr. J. Jesús Ceja Pizano**

**C.P. Ariadna Angélica Patricia Cabañas Hernández**

**México, D.F.**

**Junio, 2011**

## *DEDICATORIAS*

Agradezco infinitamente **A DIOS** nuestro señor, por darme fuerza y voluntad para seguir y concluir mi carrera profesional. Por acompañarme siempre y por guiar mis pasos en todo momento.

Son innumerables las personas a quienes refrendo mi más profundo agradecimiento, en especial a:

- Por supuesto a **mi TUTORA**, la Dra. Concepción Herrera Alcázar, con quien tuve la oportunidad de realizar este trabajo, y que gracias a su conocimiento, supervisión académica, a su paciencia y afecto que me brindo, veo la realización de este proyecto de titulación.
- **A mí ESPOSO**, por todo el cariño y apoyo que siempre me ha brindado, ya que gracias a su dedicación y sacrificio hicieron posible mi anhelo de ser profesional.
- **A MIS HIJOS**: Brenda Jacqueline, Liliana y Raúl Arturo, a quienes quiero mucho, pues ellos son mi fuerza en todo momento de mi vida.
- Con la estima de siempre a **MI AMIGA** Norma, por su amistad, apoyo y motivación constante durante el seminario.

*Silvia Zúñiga Ochoa*

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA PARA EL CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NUM. 53.....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
OBJETIVO GENERAL .....	2
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	2
JUSTIFICACIÓN .....	3
PREGUNTAS.....	4
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 Estructura Orgánica .....	5
1.2 Líneas de autoridad en una estructura orgánica .....	14
1.3 Tipología de la estructura orgánica .....	21
1.4 Análisis de gestión en los diferentes niveles jerárquicos.....	32
1.5 De quien depende el departamento de Vinculación con el sector productivo de una escuela. ....	34
CAPÍTULO II. EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	35
2.1.- Antecedentes de la empresa.....	35
2.2.- Desarrollo del problema .....	38
2.3 ¿Qué se ha hecho para solucionar el problema? .....	40
CAPÍTULO III. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....	41
GLOSARIO.....	48
CONCLUSIONES:.....	52
RECOMENDACIONES: .....	53
BIBLIOGRAFÍA: .....	55
CIBERGRAFÍA.....	55

# INTRODUCCIÓN

Este trabajo trata de presentar la aplicación de algunas de las técnicas modernas de administración empresarial como el conocimiento necesario para la reestructuración de una empresa o área de trabajo.

Sin duda la administración es fundamental para lograr la productividad y calidad en cualquier actividad. El secreto del éxito en cualquier campo está en la planeación, organización y en la lucha constante para conseguir el objetivo deseado.

En la actualidad se tiene registrado un alto índice de egresados laboralmente activos pero que no se encuentran dentro de su perfil de egreso.

El objetivo de este trabajo, es realizar una estructura definida o una forma de organización de acuerdo a las necesidades de un departamento de vinculación (teniendo en cuenta sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes en la que se logre vincular al estudiante en el área de su especialidad, la cual permita lograr un convenio sólido con el sector productivo.

El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes, por esto el área de esta investigación se desarrolló en la línea de la Administración.

Este estudio representa una gran herramienta administrativa, enfocado a una oficina como Bolsa de Trabajo.

La metodología en el contenido de este trabajo es exponer los apartados desde el planteamiento de un problema, con la justificación, objetivos, marco teórico, el antecedente y evolución del problema, así como la propuesta de intervención más idónea para alcanzar el objetivo.

# **PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA PARA EL CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NUM. 53**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la Escuela Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No. 53 la falta de una estructura definida en la que se vaya vinculando al estudiante en el desarrollo de un trabajo, en el área de su especialidad, no permite un convenio sólido con el sector productivo.

## **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una estructura definida en la que se vaya vinculando al estudiante en el desarrollo de un trabajo, en el área de su especialidad, que permita un convenio sólido con el sector productivo.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar un registro interno con el perfil laboral de los alumnos que facilite el reclutamiento al sector productivo.
- Elaborar procedimientos de vinculación que permitan satisfacer las necesidades de la empresa.
- Publicar las vacantes ofrecidas por el sector productivo.
- Lograr espacios laborales para aquellos alumnos que hayan destacado en demostrar a la empresa las habilidades y capacidades desarrolladas.
- Involucrar al sector productivo en la actualización y adecuación constante de infraestructura, planes y programas de estudio, basados en los requerimientos de recursos humanos para la producción.

## JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, ha sido evidente que los constantes cambios sociales y económicos de nuestro entorno repercuten tanto en la oferta del personal técnico como en la demanda laboral, pues de acuerdo a estudios recientes del mismo departamento, se tiene registrado que un alto índice de egresados son laboralmente activos sin embargo no se encuentran dentro de su perfil de egreso, argumentando que la principal causa de ello es la falta de experiencia profesional y la necesidad de un ingreso económico en su contexto familiar los ha llevado a demeritar su capacidad técnica profesional.

Conscientes de lo importante que es sacar al alumno de ese contexto en el que está inmerso desde su familia, es necesario romper con paradigmas para que se le permita reconocer de lo que profesionalmente es capaz de realizar cuando tiene la oportunidad de trabajar dentro de su perfil de egreso.

No se puede negar que la existencia de los programas sociales son de gran ayuda pero también hay que reconocer que es solo una solución provisional, pues las estadísticas son muy alarmantes sobre el gran desempleo de los jóvenes egresados.

En este sentido, como institución formadora de técnicos profesionales se tiene el compromiso de coadyuvar en la incursión de los egresados en el ámbito laboral, sin embargo se considera que debe existir un replanteamiento en las labores tradicionales desempeñadas para ese fin pues el nuevo enfoque por competencias así lo requiere.

Finalmente la propuesta de un ajuste o adecuación a la estructura preestablecida sobre la incursión del estudiante – egresado en el desarrollo laboral tiene como finalidad que la formación integral de los estudiantes se aplique de manera directa para fomentar el desarrollo de una conciencia solidaria y compromiso profesional con su comunidad, y para lograrlo se requiere de una estrecha relación con el sector laboral que le permita a los alumnos adquirir experiencias y vivencias que le permitan desarrollar su capacidad de observación, análisis y reflexión sobre la formación académica y profesional adquirida.

## PREGUNTAS

1. ¿En la comunidad, existen empresas para ofertar empleo a nuestros egresados acorde a su perfil profesional?
2. ¿Tiene el plantel la estructura idónea para atender las necesidades de vinculación con el sector productivo que permita incorporar al egresado al campo laboral?

# CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

## 1.1 Estructura Orgánica

### **Definición:**

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.([www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com))

### **Elementos claves para el diseño de una estructura organizacional**

- Especialización del Trabajo.
- Departamentalización.
- Cadena de mando.
- Extensión del Tramo de Control.
- Centralización y Descentralización.
- Formalización.



### **Especialización del Trabajo:**

La división de la mano de obra se sustenta en el hecho de que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos.

### **Departamentalización:**

Una vez divididos los puestos por medio de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes. La Departamentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones.

La calidad de una estructura organizativa depende mucho de la calidad de la Departamentalización y de la consecuente delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de las mismas.

La Departamentalización implica el riesgo de tener que lograr la coordinación entre las unidades definidas.

Existen dos modelos de Departamentalización: por Procesos y por Objetivos.

- 1) En la **Departamentalización por Procesos** se agrupan las actividades por procesos o actividades, maximizando el aspecto especialización, es frecuente en el área de fabricación donde separan el trabajo en varios procesos.
- 2) En la **Departamentalización por Objetivos** se divide cada sector en subsectores que cuentan con iguales objetivos que la unidad superior a la cual reportan, con lo cual se optimiza la coordinación. Existen varias variantes las cuales se clasifican en función del concepto agrupador de funciones en sectores, entre las cuales podemos nombrar:

### **Departamentalización por productos**

Es usada por empresas que fabrican muchos productos o productos muy diferentes.

## **Departamentalización por zona geográfica**

Suele ser para el marketing. Es más bien geográfica ya que la Departamentalización se efectúa por territorios o regiones de acción.

### **La Cadena de Mando**

Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quien informa a quien. Contesta preguntas de los empleados como: -¿A quién acudo si tengo un problema? Y ¿Ante quién soy responsable? En la cadena de mando tenemos presente dos importantes conceptos: Autoridad y Unidad de Mando.

La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan y la Unidad de Mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad, si se rompe la unidad de mando un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

### **Tramo de Control**

Determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.

### **Centralización y Descentralización**

La centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, la Descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, mas personas contribuyen con información.

### **Formalización**

Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tienen una mínima posibilidad de ejercer su discrecionalidad sobre lo que se debe hacer, cuando se debe hacer y cómo se debe hacer. Cuando la Formalización es baja, el comportamiento en el

puesto no está programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo.

### **Criterios para el diseño de una Estructura Organizacional**

Los siguientes principios o elementos pueden ser tomados en consideración para el establecimiento de toda organización:

- **Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y entendido, incluyendo las divisiones o funciones que sean básicas al mismo tiempo:** Para que una organización sea eficaz, requiere que sus objetivos sean claros y la consecución de los mismos esté apoyada por un plan de organización que mantenga las políticas para llevar a cabo la acción.
- **La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente:** La autoridad no se puede concebir separada de las responsabilidades, es decir, esta debe ser comprendida por la persona que la ejerza y por los demás miembros de la organización.
- **La delegación de la autoridad deberá ser descendente para su actuación:** De acuerdo con el sistema de organización que se establezca, la autoridad debe darse de un nivel superior a otro inferior, la falta de una apropiada delineación de autoridad produce demora, mala comunicación, falta de control administrativo y sobre todo fuga de responsabilidad.
- **La división del trabajo adecuado evitará duplicidad de funciones:** Una lista de todas las funciones que se desarrollan en la empresa sirve de guía para asignarlas a áreas o divisiones específicas, estableciendo y determinando como entidades separadas el menor número de funciones en que pueda ser dividido el trabajo.

- **Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona:** Si no se respeta el principio básico de la "unidad de mando" es imposible establecer responsabilidades. Es necesario diferenciar ante quien se es responsable y las cosas por las que se es responsable.
- **Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible:** Cada estructura deberá ser analizada con el objeto de asegurarse que esta resulte práctica, desde el punto de vista de costos, si la misma implica costos elevados, la organización tendrá que ser modificada.
- **Tipos De Estructuras Organizativas, Ventajas y Desventajas de cada una:**

Tenemos cinco tipos de Estructuras Organizativas:

#### 1) **Lineal:**

La estructura lineal es la basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados, por ejemplo la estructura militar. Esta obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez y tienen solo dos sentidos: uno orientado hacia arriba que lo une al cargo superior y representa la responsabilidad frente al nivel más elevado y otro orientado hacia abajo que lo une a los cargos directamente subordinados y representa su autoridad sobre el nivel más bajo. Y tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados (Figura 1).

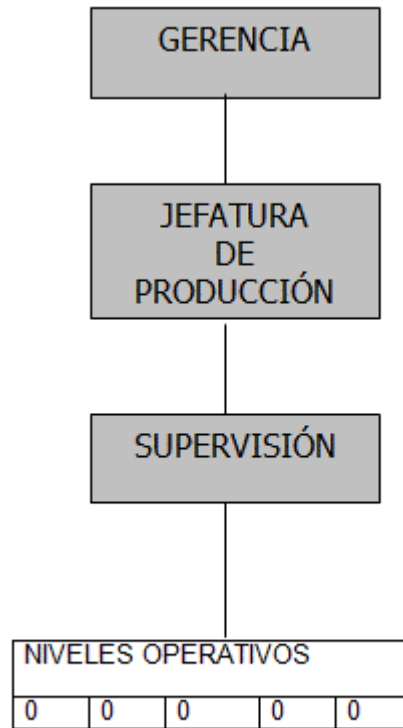


Figura No. 1 (Organigrama de estructura monofuncional).

a) **Ventajas de la Estructura Lineal:**

- **Es sencilla y de fácil comprensión:** Debido a que la cantidad de cargos es relativamente pequeña, la cúpula solo representa un cargo centralizador y el subordinado únicamente se relaciona con su superior.
- **Clara delimitación de las responsabilidades de los cargos involucrados:** Esto proporciona una jurisdicción notablemente precisa.
- **Estabilidad considerable:** Permite el funcionamiento tranquilo de la organización gracias a la centralización del control y de las decisiones por un lado y a la rígida disciplina garantizada por la unidad de mando por el otro.

b) **Desventajas de la Organización Lineal:**

- **Rígida e Inflexible:** La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal lo que dificulta la innovación y la adaptación de la organización a nuevas situaciones o condiciones externas.
- **Excesivo énfasis en la jefatura:** La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada, la organización lineal impide la

especialización puesto que ocupa a todos los jefes en todos los asuntos posibles en la organización.

## 2) Estructura Funcional:

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa. Esta estructura fue consagrada por Taylor quien preocupado por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes de producción en la estructura lineal de una siderúrgica estadounidense optó por la supervisión funcional.

### ➤ Ventajas de la Estructura Funcional:

- **Proporciona el máximo de especialización a los diversos cargos de la organización:** Esto permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función y no en las demás tareas secundarias.
- **Permite la mejor supervisión técnica posible:** Cada cargo reporta ante expertos en su campo de especialización.
- **Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución:** Existe una especialización de la planeación y del control, así como de la ejecución, lo cual facilita la plena concentración en cada actividad sin que deba prestarse atención a las demás.

### ➤ Desventajas de la Estructura Funcional:

- **Dispersión, en consecuencia perdida de la unidad de mando:** La sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional, relativa y dividida dificulta que los cargos superiores controlen el funcionamiento de los cargos inferiores.
- **Subordinación simple:** Si la organización tiene problemas en la delegación de autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.
- **Tendencia a la competencia entre los especialistas:** Puesto que los cargos son especializados en determinadas actividades tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque en los problemas que surgen.

### 3) Estructura Línea y Staff:

Es aquella que combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o staff. Los departamentos en línea se ocupan de las decisiones, y los de staff realizan apoyo y asesoramiento. Esta estructura y la matricial son las únicas formas para cubrir la organización en la pymes.

#### ➤ **Ventajas de la Estructura Línea y Staff:**

- Asegura asesoría especializada e innovadora y mantiene el principio de autoridad.
- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff. La organización línea-staff se caracteriza por la existencia de órganos de línea y órganos de staff.

#### ➤ **Desventajas de la estructura Línea y Staff:**

**Conflictos entre la asesoría y los demás órganos y viceversa:** Existe un probabilidad de conflictos entre los órganos de línea y los de staff basados en que el asesor de staff generalmente tiene mejor formación académica pero menor experiencia; el personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarles porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición, etc.

**Dificultad en la obtención y mantenimiento del equilibrio dinámico entre línea y staff:** El tipo de organización de línea y staff puede llevar a desequilibrios y distorsiones inevitables (Ejemplo: Figura No.2).

OTROS TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS:

### 4) Estructura en Comité:

Es aquella en donde la autoridad y la responsabilidad son compartidas conjuntamente por un grupo de personas en vez de una. En ellas se reúne el comité, por lo general para tomar una decisión y suele complementar a la de línea o staff. Suele aplicarse para la creación de un nuevo producto, donde se reúnen los distintos departamentos para decidir. Suele tener detractores por su lentitud y ser conservadoras.

## **5) Estructura Matricial:**

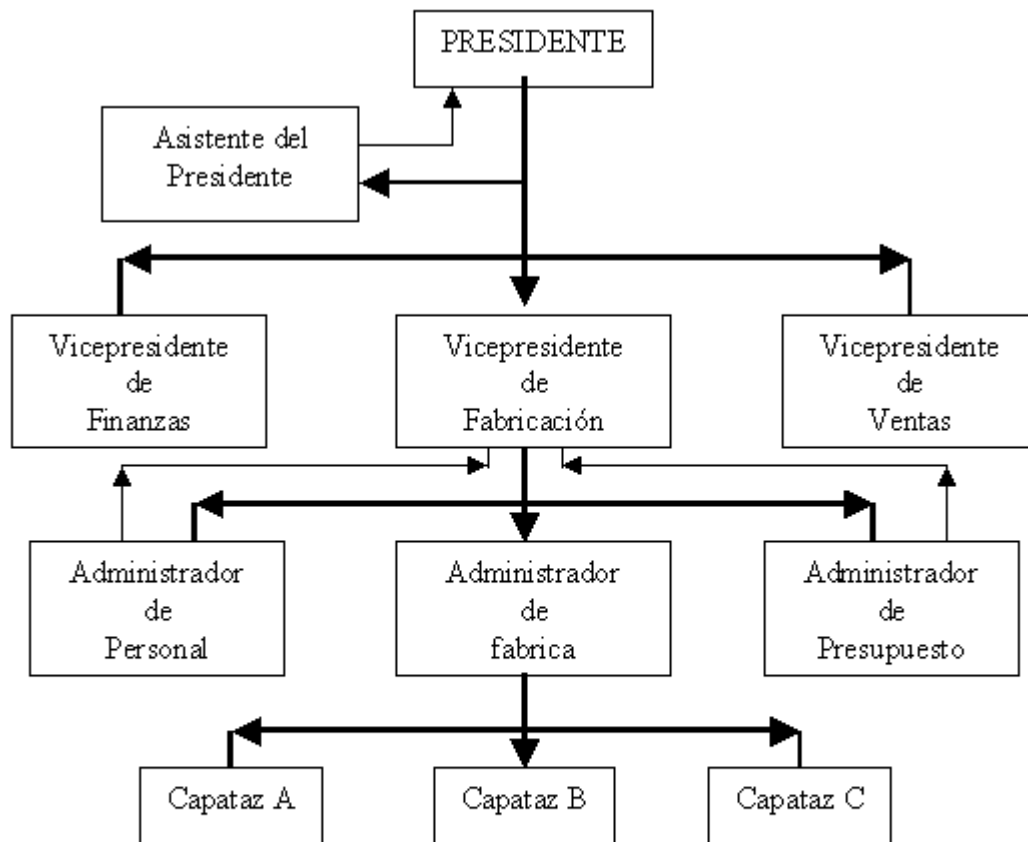
Esta forma de organización también se conoce como organización de matriz, de parrilla, de proyecto o administración de producto.



Se trata de una estructura en la que especialistas de diferentes partes de la organización se unen para trabajar en proyectos específicos. Suele responderse ante dos superiores en vez de uno, una doble autoridad, la autoridad de línea (habitual) y la autoridad de proyecto (específica), para evitar doble mando el director de proyecto suele responder ante el director general.

La organización matricial surge como una respuesta al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas de distintos departamentos (lanzamiento de un nuevo producto, creación de una empresa filial, generación de utilidades en relación con un producto, etc.). (Münch, 1990)

Este tipo de organización puede adoptarse en un área o en toda la empresa, su implantación es un proceso largo que requiere tiempo, recursos y esfuerzos, pero bien administrada representa una combinación de las ventajas de la estabilidad de la organización tradicional con las ventajas de la flexibilidad de la administración por proyectos.





- Flujo de autoridad de línea 
- Relación de staff 

(Figura No.2)

## 1.2 Líneas de autoridad en una estructura orgánica

### Génesis de la autoridad

Autoridad es la índole de una comunicación (orden) en una organización formal en virtud de la cual es aceptada por un contribuyente, o un miembro de la organización como la que rige la acción a la que contribuye, o un miembro de la organización como la que rige la acción a la que contribuye; esto es la que gobierna o determina lo que él hace, o lo que no ha de hacer en cuanto lo que se refiere a la organización: envuelve dos aspectos; primero, el subjetivo, personal la aceptación de una comunicación como

autoritaria; y segundo, el aspecto objetivo, el carácter de la comunicación en virtud del cual es aceptada y que presento en la segunda sección: el sistema de coordinación.

Robert Michel en la monografía autoridad, de la enciclopedia de las ciencias sociales dice sea de origen personal o institucional, la autoridad es creada y mantenida por la opinión pública, la que, a su vez, está condicionada por el sentimiento, el afecto, la reverencia o el fatalismo. Incluso cuando la autoridad descansa sobre la simple coacción física es aceptada por los gobernados, aunque la aceptación se pueda deber al temor a la fuerza.

En último análisis la autoridad fracasa porque muchos individuos consideran la carga que implica al aceptar órdenes necesarias, como alterar el equilibrio en desventaja de su interés y retiran o retienen las contribuciones indispensables.

### **Evolución de la historia:**

Con la caída del imperio romano, los pueblos de Europa occidental fueron reducidos a cubrir las necesidades elementales de la auto conservación. La necesidad primaria a que se enfrentó un individuo fue la protección contra el asesinato, el robo y la violencia. Para asegurarse esta protección el individuo frecuente la busco en una persona más poderosa que él, pagando como precio con su propia servidumbre, incluyendo la pérdida de la libertad individual y el nacimiento d una relación feudal.

Como consecuencia de esto creció la práctica entre los pobres y pequeños terratenientes de ceder la propiedad de sus tierras a cambio de protección.

La organización del feudalismo fue de "degradación", con grados descendentes de autoridad delegada.

El proceso de descentralización representado por esta pirámide fue posteriormente acentuado por el crecimiento de las instituciones de inmunidad o privilegio.

El principal problema fue determinar cómo preservar el apropiado equilibrio entre autoridad centralizada y autonomía local.

Finalmente, la organización feudal enseñó a los administradores que la delegación de autoridad no es una abdicación que el delegante siempre tiene la autoridad para recuperar lo que ha delegado y que la delegación confería, pero no transmitía autoridad.

## **Consolidación de la autoridad como elemento regulador en las sociedades**

Una persona puede y acepta una comunicación como autoritaria solo cuando prevalezcan cuatro condiciones simultáneamente:

- a. Por ejemplo: una orden emitida en un lenguaje no inteligible para quien la recibe no es una orden en absoluto, nadie la consideraría así.
- b. Que pueda entender y lo haga, la comunicación,

Una comunicación que, en el concepto de quien la recibe es incompatible con el propósito de la organización, tal y como ella entiende no puede ser aceptada. Una persona inteligente negará la autoridad de aquel que contradice el propósito del esfuerzo como él lo entiende.

- c. Que en el momento de su decisión crea que no es incongruente con el propósito de la organización:

Si se cree que una comunicación implica una carga que destruye la ventaja de la conexión con la organización, no seguirá siendo un incentivo para el individuo el contribuir. La existencia de un incentivo es la única razón para aceptar cualquier orden reconociendo su autoridad.

- d. Que en el momento de su decisión crea que es compatible con su interés personal como un todo:
- e. Que sea capaz de acatarla física y mentalmente:

Si una persona es incapaz de cumplir una orden, evidentemente tiene que desobedecerla, o más, bien ignorarla. El caso habitual es ordenar a un hombre que haga una cosa un poco por encima de su capacidad; pero un poco imposible es un poco es un poco imposible.

## **Formas de cooperar hacia la autoridad**

- A. No existe principio de conducta directiva mejor establecido, en las buenas organizaciones, que el de que no se emitirán ordenes que no puedan obedecerse o que no se obedecerán.
- B. Las ordenes que se emiten deliberadamente en organizaciones duraderas cumplen habitualmente con las cuatro condiciones antes mencionadas:

La frase zona de indiferencia puede explicarse como sigue:

Si todas las ordenes de acciones razonablemente practicables se dispusieran en el orden de su aceptabilidad para la persona afectadas, puede comprenderse que hay un número de ellas que son claramente inaceptables esto es, que con seguridad no se obedecerán hay otro grupo más o menos en la línea neutral, es decir o apenas aceptables o inaceptables; y un tercer grupo de aceptables sin discusión. Este último grupo se encuentra en la zona de indiferencia.

- C. En cada individuo existe una zona de indiferencia dentro del cual las órdenes son aceptables sin interrogatorio conciente de su autoridad.
- D. Los intereses de las personas que contribuyen a una organización como grupo dan por resultado el ejercicio de una influencia sobre el tema, o sobre la actitud del individuo, que mantiene cierta estabilidad de esta zona de indiferencia.

Puesto que la organización de la eficacia se afecta en el grado en que los individuos conciente las ordenes, denegar la autoridad de la comunicación de una organización constituye una amenaza para los intereses de todos los individuos que obtienen una ventaja de su conexión con la organización a menos que las ordenes sean también inaceptables para ellos.

### **La ficción de la autoridad superior es necesaria por dos razones principales:**

1. Es el proceso mediante el cual el individuo delega hacia arriba o en la organización, la responsabilidad de lo que es una decisión de la organización, una acción que se despersonaliza por el hecho de su carácter coordinado. Esto

significa que si se ignora una instrucción, tiene que aceptarse el riesgo de que un directivo esté equivocado; un riesgo que el individuo no puede aceptar, y habitualmente no lo hace, a menos que, en realidad, su posición sea tan buena por lo menos como la de otro respecto a la valuación correcta de la situación pertinente.

2. La ficción proporciona un aviso impersonal de que lo que está en juego es el bien de la organización. Si se hace burla de la autoridad objetiva por razones arbitrarias o simplemente temperamentales si, en otras palabras, existe un intento deliberado de cambiar una demanda de la organización en ventaja personal, en lugar de salvaguardar correctamente un interés personal importante, entonces hay un ataque deliberado a la misma organización.

### **El sistema de coordinación.**

La autoridad ha sido definida en parte como el carácter de una comunicación en una organización formal.

Estas prácticas confirman la declaración de que en una organización formal, la autoridad está emparentada con la comunicación. A menudo se presentan ocasiones de fuerza compulsivas de individuos y de grupos hostiles; pero la autoridad esta siempre relacionada con algo siempre dentro de un sistema organizado en forma definida. La palabra autoridad se emplea rara vez, excepto cuando existe o implica una conexión con una organización formal.

Una comunicación goza de la presunción de autoridad cuando se origina en fuentes de información de la organización, un centro de comunicaciones, mejor que de fuentes individuales. Sin embargo, pierde esta presunción si no se halla dentro del alcance de este centro. También, se pierde la presunción si la comunicación muestra una ausencia de ajuste a la situación real que confronta el receptor de ella.

No puede haber autoridad sin la correspondiente responsabilidad. Una expresión más exacta seria que no se puede atribuir autoridad a personas en puestos de organización, a menos que están dominadas subjetivamente por la compañía, en cuanto se refiere a sus decisiones. ([www.elprisma.com](http://www.elprisma.com))

## **Líneas de autoridad.**

Ahora podemos considerar los factores controladores del carácter del sistema de comunicación como un sistema de autoridad objetiva.

1. El primero es que los canales de comunicación deben ser conocidos en forma definida,
2. A continuación podemos decir que la autoridad objetiva requiere un canal formal definido de comunicación en cada miembro de una organización.
3. Otro factor es que la línea de comunicación tiene que ser tan directa o corta como sea posible.
4. En principio debe emplearse habitualmente la línea de comunicación completa.
5. Así mismo la capacidad de las personas que sirven como centros de comunicación, o sea; funcionarios y supervisores, tiene que ser adecuada.
6. Además, la línea de comunicación no se debe interrumpir durante el tiempo en que debe funcionar la organización.
7. El último es que toda comunicación deber ser autenticada.

## **Reconciliación con los conceptos legales.**

Los conceptos legalistas de la autoridad, por lo menos algo diferente de los que hemos presentado, parecen apoyarse en las relaciones entre las organizaciones superior y subsidiaria.

La autoridad es otro nombre de la buena voluntad y la capacidad de los individuos para someterse a las necesidades de los sistemas cooperativos. La autoridad surge de las limitaciones tecnológicas y sociales de los sistemas cooperativos, por una parte, y de los individuos de la otra. De aquí que la condición de autoridad en una sociedad es la medida, tanto el desarrollo de los individuos, como de las condiciones tecnológicas y sociales de la sociedad.

## **LOS TIPOS DE AUTORIDAD Y LAS RELACIONES ORGANIZACIONALES**

### **Autoridad de línea.**

Una superior toma de decisiones y las comunica a un subordinado, quien a su vez toma decisiones y las comunica a sus sub-subordinado, y así sucesivamente, forma una línea desde la cumbre hasta un nivel inferior de la estructura organizacional. Esta línea consta de una serie interrumpida de pasos de autoridad y forma un arreglo jerárquico presente en todo tipo de organización formal.

### **Autoridad de staff.**

Significa básicamente bastón que se lleva en la mano para apoyarse, autoridad utilizada para apoyar la autoridad de línea. En tanto que el funcionario de línea tiene autoridad directa sobre otros individuos se puede ordenar que las ideas sean utilizadas, una persona de staff por lo general debe vender sus ideas al personal de línea sobre la base de sus méritos.

Las organizaciones de línea staff, muestra una estructura organizacional que indica cuales son las relaciones organizacionales de línea y cuáles son las de staff. (Mc Graw-Hill, 1993)

### **Autoridad de línea en la administración de Recursos Humanos:**

- Colocar a la persona indicada en el puesto adecuado
- Iniciar a los nuevos empleados en la organización (inducción)
- Capacitar a los empleados para los puestos
- Obtener cooperación creativa y desarrollar relaciones de trabajo
- Mejorar el desempeño en el trabajo de los empleados
- Interpretar las políticas y procedimientos de la empresa
- Controlar los costos de mano de obra

- Desarrollar las capacidades potenciales de cada persona
- Mantener la moral de la empresa
- Proteger las condiciones de salud de los empleados.

### **1.3 Tipología de la estructura orgánica**

#### **ORGANIGRAMA**

##### **Definición y características**

El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica

Son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. También son llamados cartas o gráficas de organización.

Los organigramas señalan la vinculación que existe entre sí de los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales.

##### **Según el concepto de organigrama, este muestra sus principales características:**

- Un elemento (figuras)
- La estructura de la organización
- Los aspectos más importantes de la organización
- La naturaleza lineal o staff del departamento
- Las funciones
- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia.



- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.
- Las comunicaciones y sus vías
- Las vías de supervisión
- Los niveles y los estratos jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las unidades de categoría especial.

### **Funciones Del Organigrama**

- **Para la ciencia de la administración:**

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

- **Para el área de organización y sistema:**

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

- **Para el área de administración de personal:**

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

- **Y en forma general sirve para:**

Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.

Comunicar la estructura organizativa.

Reflejar los cambios organizativos.

## **Tipos de organigramas**

Existen tres formas de representar los organigramas:

### **1. Organigrama vertical**

En los organigramas verticales, 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 que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Algunos autores acostumbran poner la margen, en la altura correspondiente, la clase de nivel administrativo: alta administración, administración intermedia, administración inferior. A veces separan estos niveles jerárquicos con líneas punteadas (Figura No. 3).

### **Ventajas:**

Son las más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidas.

Indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.

### **Desventajas:**

Se produce el llamado "efecto de triangulación", ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacerse organigramas muy alargados.

Esto suele solucionarse:

Haciendo una carta maestra que comprenda hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y posteriormente hacer para cada división, departamento o sección, una carta suplementaria.

Colocando a los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por la línea de autoridad y responsabilidad que corre a unos de los lados.

## 2. Organigrama horizontal

Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha (Figura No. 4).

### **Ventajas:**

Siguen la forma normal en que acostumbramos leer.

Disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.

Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

### **Desventajas:**

Son pocos usados en prácticas, y muchas veces, aun pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados y, por lo tanto, poco claros.

## 3. Organigramas circulares

Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad (Figura No.5).

### **Ventajas:**

Señalan muy bien, forzando a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.

Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.

Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

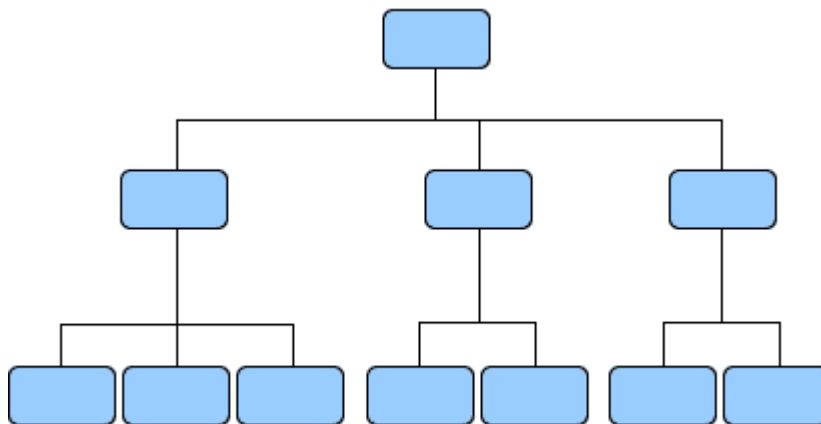
### **Desventajas:**

Resultan confusos y difíciles de leer; que no permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario y que fuerzan demasiado los niveles.

## Organigrama Mixto

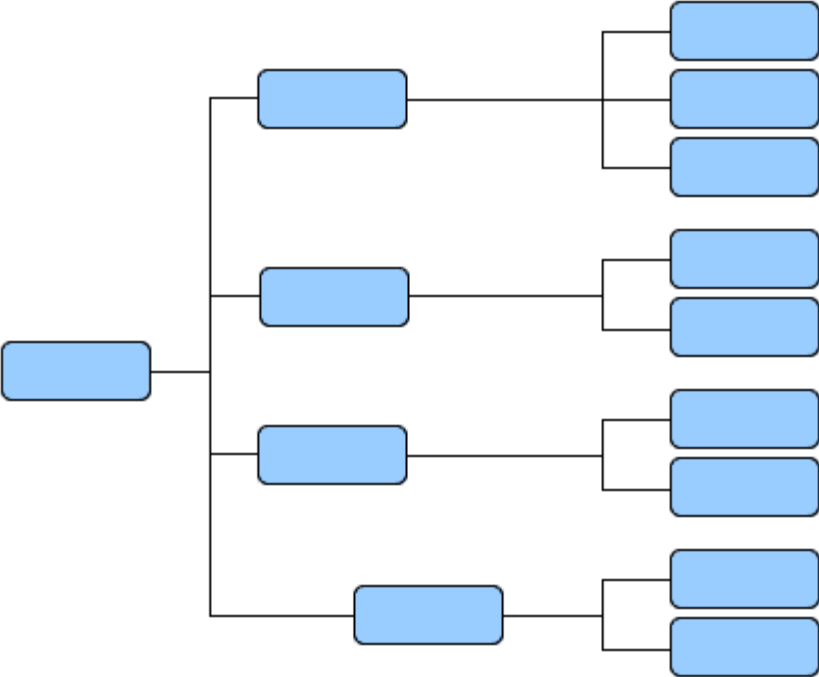
En este tipo de organigramas usted puede mezclar los tres tipos de organigramas anteriores (Vertical, Horizontal, Circular) en uno sólo, cada empresa, cada organización utiliza este tipo de organigramas debido a su alto volumen y complejidad de puestos que tienen bajo su administración y con ello buscan la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando, tome en cuenta que la mayoría de los documentos con los cuales se labora son de tipo tamaño carta por lo que se hace imprescindible el utilizar este tipo de herramienta para poder reconocer los diversos puestos que utiliza la organización (Figura No.6).

**Figura No. 3**

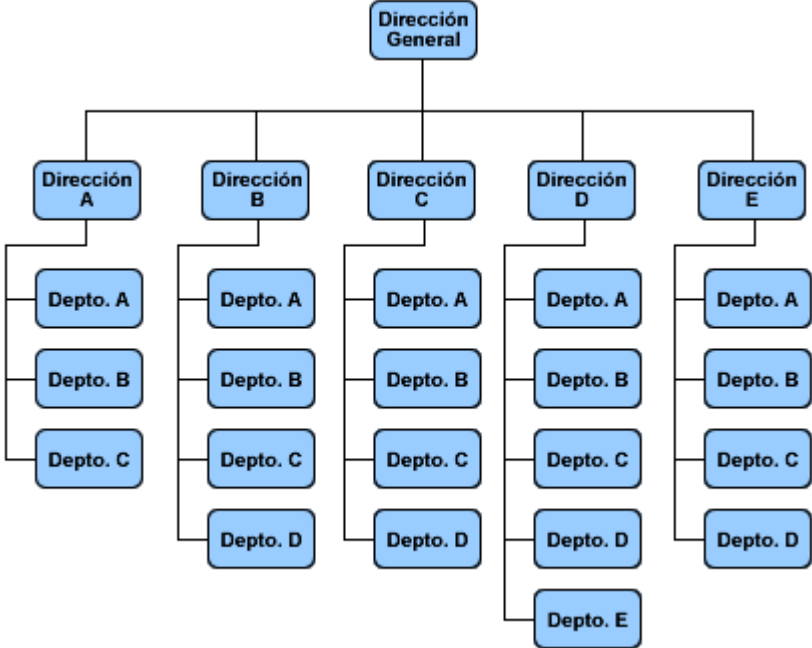


Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Figura No. 4

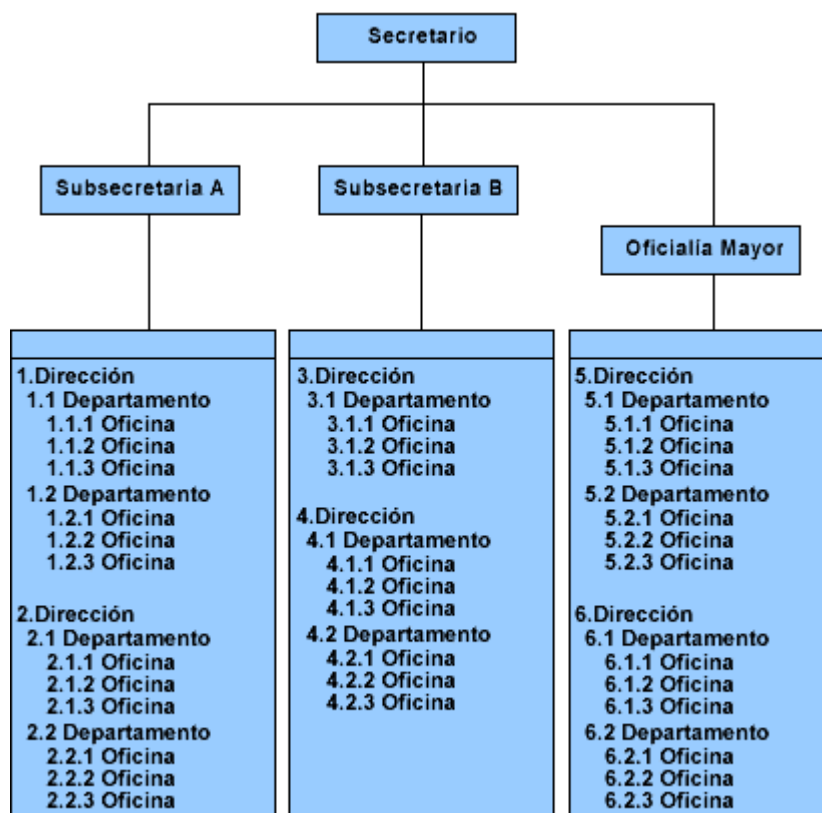


Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]



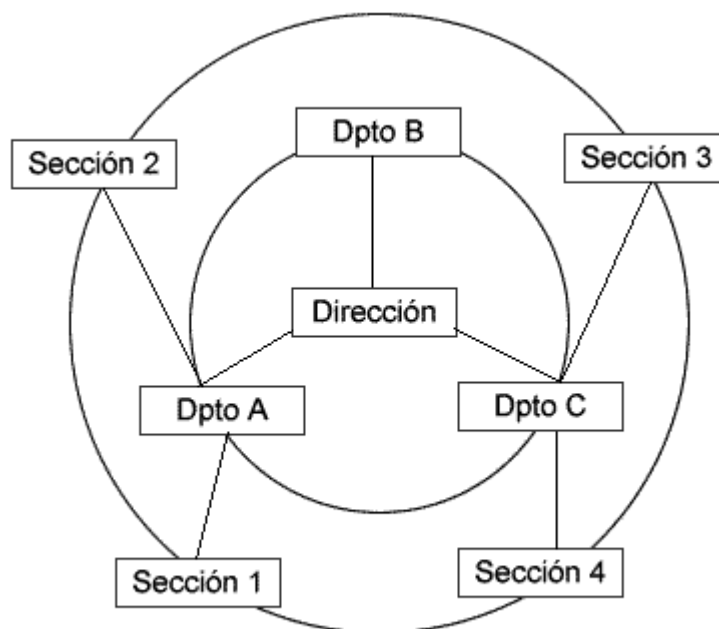
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Figura No. 5



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (2)

**Figura No. 6**



Fuente: Introducción a la Administración de Organizaciones, De Elio Rafael de Zuani (3)

## Clasificación de los Organigramas

**Estructurales.** Muestran solo la estructura administrativa de la empresa.

**Funcionales.** Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.

**Especiales.** Se destaca alguna característica.

**Generales.** Facilita una visión muy amplia de la organización, se limita a las unidades de mayor importancia presentes en toda la organización; se llaman también cartas maestras.

**Departamentales.** Representan la organización de un departamento o sección.

**Esquemáticos.** Contienen solo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.

**Analíticos.** Son los organigramas más específicos, los cuales suministran una información detallada y técnica, incluso se complementan con informaciones anexas y por escrito, símbolos convencionales de referencia con datos circunstanciados.

Se destinan al uso de directores, expertos y personal de estado mayor.

**Suplementarios:** Se utilizan para mostrar una unidad en forma analítica o más detallada, tales unidades pueden ser una dirección, un departamento, una gerencia entre otros. Son complemento de los analíticos. (Munch, 2007)

### **Autoridad, delegación de autoridad y responsabilidad**

- **Autoridad** : Derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer
- **Delegación de autoridad** Se da una delegación de autoridad cuando un sujeto (el delegante) confía a otro (el delegado), el encargo de realizar una prestación que entra dentro de la responsabilidad del primero. Consiste en ceder funciones de mando a otras personas de niveles subordinados. Es una modalidad descentralizada de ejercicio de poder con especial importancia en organizaciones descentralizadas y es característica de estilos de dirección democráticos.

- **La responsabilidad** es la obligación de la persona de llevar a efecto las tareas que le han sido asignadas"

Ha de haber relación entre la autoridad de las personas y la autoridad que se les confiere

.

#### **Motivos de una empresa para delegar autoridad:**

- Crecimiento de la empresa
- Dificultades para ejercer el mando centralizado
- Estilos de dirección democráticos
- Políticas de motivación del personal.

#### **Condiciones para que la delegación de autoridad sea eficaz**

- Fijar objetivos claros y precisos
- Definir con claridad las tareas y funciones asignadas a cada persona que recibe autoridad delegada
- Delegación a personas con capacidad, formación y voluntad de llevar a cabo la labor delegada.
- Atribuir al delegado autoridad suficiente para desarrollar la labor delegada
- Conceder los medios adecuados para poder ejercer la autoridad recibida
- Establecer criterios de control adecuados
- Delegar con amplitud, aceptando las decisiones de la persona delegada.
- Adoptar una política de incentivos y sanciones que refuerce la actuación de quienes ejercen autoridad delegada
- Juzgar los resultados del delegado sobre la base de los objetivos fijados al principio.

#### **Técnicas para la elaboración de un Organigrama.**

Como se ha indicado anteriormente, el Organigrama es una representación gráfica simplificada, total o parcial, de la estructura de una organización, en términos de unidades, departamentos, sectores o puestos de trabajos y de las relaciones existentes entre ellos. Muestra la Departamentalización de una empresa, es decir, se agrupan las



tareas homogéneas bajo criterios lógicos y con el objeto de obtener mejores resultados en conjunto.

Los Organigramas crecen a medida que lo hace la organización. Sin embargo, agregar o reducir cuadros en el organigrama no son formas efectivas de reestructurar una empresa.

El Organigrama es el resultado de la creación de una Organización, lo cual hay que representar. Son dos posibilidades que dan base para la elaboración de un Organigrama:

1. Cuando se crea una organización.
2. Cuando esta existe pero no tiene organigrama, y si lo tiene, hay que organizar y reajustar.
3. Ningún Organigrama debe tener el carácter de final, puesto que su valor verdadero depende de que se le mantenga al día y aplicando los cambios que va experimentando la estructura.

Para la elaboración e implementación de un organigrama es fundamental

Que la autoridad superior delegue funciones a las inferiores. Esta delegación de tareas y de la autoridad para ejecutarla puede ir acompañada por el poder para tomar decisiones con lo cual se logra una descentralización mayor de la organización. Pese a esto, la responsabilidad por la tarea delegada queda en manos de la persona que le delega.

La Departamentalización y la descentralización originan dos tipos de diferenciación:

- Diferenciación Horizontal: Existe mucha diferencia entre las unidades de un mismo nivel, las estructuras nacen fragmentadas y cada sector mantiene una cultura claramente distinta y pierde de vista la idea general de la organización.
- Diferenciación vertical: Existen muchos niveles jerárquicos, en la actualidad se están utilizando estructuras más planas ya que de lo contrario se dificulta la comunicación, genera burocracia y se dificulta la toma de decisiones rápidas.

**EL IDEAL DE TODA ORGANIZACIÓN ES TENER UN BAJO NIVEL DE DIFERENCIACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL, LO CUAL SERA POSIBLE A TRAVES DE LA INTEGRACION ESTRUCTURAL.**

### **Importancia del Organigrama**

La importancia como instrumento de análisis es que permite detectar las fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad entre sí y detecta falla de control de la Departamentalización.

A través de análisis periódicos de los Organigramas actualizados se puede detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquier de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal. Relación de dependencia confusa.

A veces se crean unidades sin estudiar primero su ubicación y en el momento de actualizar los Organigramas se descubren dobles líneas de mando. ([www.eumed.net](http://www.eumed.net))

## **1.4 Análisis de gestión en los diferentes niveles jerárquicos**

### **Definición y Objetivo**

Es un conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves dentro del sistema organizacional, esto con el fin de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos intentados por la organización. Es un mecanismo de medición de los intentos estratégicos por lograr con efectividad los objetivos empresariales. Constituye la manera mediante el cual, las estrategias y recursos son dirigidos a los aspectos claves del éxito organizacional y a la satisfacción de los usuarios dentro del cumplimiento de los parámetros sociales de desarrollo tanto en el ámbito local y regional, como a escala nacional.

### **Objetivo de análisis de gestión**

El objetivo de esta técnica económica es identificar y ponderar los factores que contribuyen negativa y positivamente al logro de los objetivos de la empresa, constituyéndose en base para el control técnico económico, el planeamiento y la toma de decisiones.

La información que genera este análisis es la base más sólida para confeccionar de planes de corto y de largo plazo, que respondan a los objetivos económicos del empresario.

Así mismo es la herramienta idónea para evaluar económicamente el impacto de diferentes tecnologías, a nivel de una actividad o en el total de la empresa.

La mejor forma de resolver un problema es comenzando por la correcta descripción del mismo, si los actuales problemas empresarios son el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, esta técnica va a describir correctamente sus componentes técnicos económicos para mejorar su buen funcionamiento o va a ser el comienzo de la solución del problema. (RICCARDI, 1965)

La gestión administrativa de una empresa es un proceso dinámico donde convive pasado, presente y futuro. En este proceso se combinan activamente, análisis del pasado (gestión), previsión y evaluación de alternativas futuras (planeamiento) y la instrumentación del plan en el presente.

## **Niveles jerárquicos**

Las organizaciones se caracterizan por la jerarquía de autoridad. Existen tres grandes niveles:

- Nivel Institucional o estratégico: Es el más elevado, está compuesto por los directivos o actos funcionarios. Se encarga de definir los principales objetivos y estrategias de la organización.
- Nivel Gerencial: Es el nivel intermedio, se encarga de relacionar el nivel institucional y el nivel técnico y de transformar en planes y programas, las decisiones tomadas en el nivel institucional, para que el técnico las ejecute.
- Nivel Técnico u Operacional: Es el nivel inferior de la organización, allí se ejecutan las tareas y se desarrollan los programas de la misma.

## **Pasos a seguir en el análisis de gestión**

La recopilación de los datos físicos y económicos.

- La imputación de egresos e ingresos.
- La homogeneización de la moneda de cálculo.
- El cálculo de resultados.
- El análisis de resultados.

El objetivo de esta norma es homogenizar los criterios de ordenamiento e imputación de datos, su expresión monetaria y la metodología de cálculo. Resaltando su importancia en el objetivo final del análisis de resultados, tomando la información sobre las mejores decisiones sobre el uso de los recursos de la empresa.

Esta metodología permite mejorar el plan de la empresa basándose en las conclusiones emergentes del análisis y comparación de los resultados previstos y los obtenidos en el ejercicio analizado.

Generalmente el empresario comienza utilizando el análisis de gestión como una herramienta para conocer el resultado técnico y económico de un ejercicio, esto le permite evaluar los factores que intervinieron para lograr este resultado. Con este sistema puede compararse la eficiencia en el uso de insumos, el dimensionamiento de

la estructura, evaluar la tecnología aplicada y sus resultados técnicos y económicos. Los resultados de la gestión anual brinda también la posibilidad de analizar la evolución de la empresa a través del tiempo, permitiendo incorporar los cambios necesarios en el sistema de producción que satisfagan mejor los objetivos empresariales. (Chester, 1993)

### **1.5 De quien depende el departamento de Vinculación con el sector productivo de una escuela.**



Somos una institución de educación pública dependiente de la Secretaría de Educación Pública (SEP) a través de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) y a su vez aquí en el Estado de Nuevo León contamos con una Subdirección de Enlace que de acuerdo al esquema orgánico funcional que presenta la relación de jerarquías que guardan entre sí las unidades orgánicas respecto a la dirección de este plantel, es la que regula este departamento de vinculación, no sin antes estar sujeto con la subdirección técnica y dirección del plantel para lo conducente.

## CAPÍTULO II. EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA

### 2.1.- Antecedentes de la empresa

El **CBTis N° 53** se creó en 1973, por expansión natural de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, como CECyT No. 213, al entonces Secretario de Educación Pública, el Ing. Víctor Bravo Ahuja, Subsecretario de Educación e Investigación Tecnológicas, el Dr. Héctor Mayagoitia Domínguez y Director General de ETI, el Ing. César Uscanga, con la finalidad de dar respuesta a las demandas de servicios



educativos. Apoyando este proyecto se encontraba como Gobernador Constitucional del Estado de Nuevo León el Lic. Pedro Zorrilla Martínez y como Presidente Municipal de Apodaca, Nuevo León, el C. Francisco Elizondo G. El siendo el Presidente municipal del H. Ayuntamiento de Apodaca, Nuevo León, quienes donaran el terreno para la construcción del plantel.

Este centro educativo inició actividades el 1º de octubre de 1973, teniendo como número CECyT No. 213 ubicado a un costado de la Presidencia Municipal de Apodaca, Nuevo León, ofreciendo las especialidades de Electromecánico, Máquinas-Herramienta, Aire Acondicionado y Refrigeración y Contabilidad, cuya población escolar era de 173 repartidos en 4 grupos, por otra parte se contó con una planta docente de 7 personas; personal de apoyo 7 y directivos 2 que en suma eran 14 personas de las cuales 5 contaban con nivel académico de licenciatura, siendo Director fundador, el Ing. Jesús Cervantes Vélez, con una eficiencia terminal en la primera generación del 30%.

La fecha de recepción de las instalaciones del plantel fue el 1º de noviembre de 1973, cuya ubicación es carretera Apodaca- Sta. Rosa Km 2.5, Apodaca, Nuevo León,

contando con una superficie de 96,000 m<sup>2</sup> aproximadamente y un área construida de 4,886 m<sup>2</sup>; teniendo una infraestructura de 21 aulas, 5 laboratorios, 8 talleres y 8 anexos; así como un perímetro de 860 m, se encuentra bordeado en su totalidad.

Desde su creación a la fecha, han ocupado el cargo de Director de plantel 16 personas en la siguiente cronología: 1973-1976 Ing. Jesús José Cervantes Vélez; 1976 Ing. Adalberto Rueda Ramos; 1977 Ing. Pedro Treviño Pérez; 1977 Ing. Jesús José Cervantes Vélez; 1977-1980 Prof. Vicente Valles Valles; 1980-1984 Ing. Ángel V. Lozano Chaires; 1984-1987 Ing. Jesús José Cervantes Vélez; 1987-1988 Lic. Ademir A. Ramírez Zambrano; 1988-1991 Arq. Efrén Torres López; 1991-1993 C.P. Pedro Raymundo Garza Treviño; 1993-1998 Ing. Ricardo Salgado Gutiérrez; 1998 Lic. Ma. del Socorro Martínez Díaz; 1998-1999 Ing. Pedro Carlos Carballo Briceño; 1999-2000 Lic. Raúl Morales González, 2000-2001 Q.F.B. Ma. Estela Martínez, y de 2001-2004 el L.Q.I. Alberto René Romo Gutiérrez. Y del 13 de Mayo del 2004 al 3 Noviembre del 2007 el Lic. Sergio Arturo Resendez Muñoz, y del 4 Noviembre a la fecha ocupa el cargo de director la Ing. María Isabel García Morales.

Durante el periodo de 1993- 1998 es cuando se realizan las gestiones necesarias para que el plantel fuera considerado en la expansión de una nueva especialidad siendo esta la de Máquinas de combustión interna, la cual se oferta en nuestro plantel desde el año de 1995, además se realizan los estudios pertinentes en conjunto con el sector industrial de nuestra localidad para la implementación de un nuevo modelo educativo, el cual se denomina EBC cuyas siglas significan Educación Basada en Competencias y que es una modalidad de técnico profesional basada en normas de competencias laborales en donde el alumno recibe una capacitación en nuestro plantel pero el que lo certifica, si es competente es la industria mediante una estancia que realiza el alumno en su planta productiva, dicho modelo opera en este plantel desde 1996.

Entre otros logros podemos mencionar el convenio que se realiza en el año del 2007 en forma tripartita ONUDI-SEMARNAT-CBTIS 53, el cual consiste en capacitar a los docentes del plantel del área de Refrigeración y aire acondicionado en el reciclaje del gas refrigerante, para que estos a su vez capaciten a los técnicos de nuestra localidad.

El programa ha tenido gran aceptación ya que hasta la fecha se ha logrado capacitar a más de 200 técnicos en un año que era la meta fijada, actualmente se está en negociación para seguir multiplicando dicho curso ya que es de gran beneficio para nuestra comunidad principalmente y para el resto de la humanidad, es así como el CBTis 53 se compromete y se une al esfuerzo para salvaguardar nuestro entorno ecológico, el cual es el patrimonio más importante que podemos dejar a las futuras generaciones.

Actualmente durante la gestión en turno se han alcanzado los siguientes logros que forman parte del **Plan de mejora continua**, entre los que podemos mencionar:

Incremento de la matrícula escolar para el ciclo escolar 2009-2010

- Primer semestre 500
- Tercer semestre 249
- Quinto semestre 209
- TOTAL 958

El cual corresponde a un 10.6 % con respecto al ciclo 2007-2008, siendo para este la matrícula 866, la cual se incrementó en 92 alumnos que corresponde al porcentaje anteriormente mencionado, dicho indicado se logró a una disminución en el índice de reprobación y a un incremento en la captación de alumnos de nuevo ingreso, y el compromiso es mantener dicha matrícula para el próximo ciclo escolar, lo cual redundara en una mayor eficiencia terminal.

Así mismo cumpliendo de esta manera con la misión, visión y valores de acuerdo a la filosofía con que opera este centro educativo.



## MISIÓN

Formar Técnicos Profesionales del Nivel Medio Superior, con capacidad de integrarse al Desarrollo Tecnológico que la Sociedad requiere y prepararlos para continuar su crecimiento personal y profesional.



## **VISIÓN**

Ser una Institución reconocida en la Sociedad por la Calidad de sus Servicios Educativos y por la aceptación de nuestros Egresados como Técnicos Capaces, Productivos, y comprometidos con el Desarrollo Social.

## **VALORES**

- Responsabilidad
- Honestidad
- Compromiso
- Autoestima

### **2.2.- Desarrollo del problema**

Aproximadamente hace dos años, la asignación de la comisión en este departamento de vinculación, me permitió observar que solo se conocía una pequeña parte de las interacciones que se tenían con el sector laboral, pues se mantenía una relación más directa con una parte de las empresas en el área de prácticas profesionales. En lo que corresponde al área de seguimiento de egresados no se obtenían datos reales debido a que no se convocaba a los egresados para contestar los cuestionarios en el tiempo estipulado en el reglamento, sino que se realizaba justo al momento de egresar, con lo cual no se obtenían resultados reales ni objetivos.

También la falta de un directorio de empresas actualizado, línea telefónica y que sólo se tenía una computadora que archivaba únicamente los programas que se requerían para la entrega de informes a nivel estatal y nacional, han sido motivos de peso para la realización de un trabajo de calidad.

Durante los (6) meses previos que me he desempeñado solo en las funciones que corresponden al área de prácticas profesionales, se ha dificultado un poco tanto por ser de nuevo ingreso en el plantel como a la ausencia del jefe en turno, Además de tomar

dichas funciones que a la oficina de prácticas profesionales corresponde, sin un proceso de entrega recepción de la situación que prevalecía en ese momento.

El personal que ha pasado por este departamento cuenta, que semestre con semestre la rotación de personal asignada en esa área, ha sido el principal problema, considerando que el personal que se asigna a cubrir dichas horas comisión no son las suficientes, ya que como se ha mencionado en otras ocasiones el docente primeramente debe atender sus horas frente a grupo y después un mínimo de horas dedicarlas a su comisión asignada.

A pesar de ello, se logró contar con un directorio de empresas actualizado con las cuales se apoya a las áreas de Prácticas profesionales y Seguimiento de Egresados, consiguiendo con esto realizar visitas guiadas tanto para esas áreas como de apoyo a diferentes asignaturas, así como también conferencias para las distintas especialidades.

Nuevamente en cuanto a prácticas profesionales una de las principales fallas cometidas es la falta de retroalimentación tanto con empresas como con los practicantes, pues las observaciones de ellos se realizaban al término de la mismas, lo que generaba cierta inconformidad de una o ambas partes.

Finalmente, considero que las áreas de oportunidad para el departamento se encuentran en los apoyos que deben recibirse por parte de la administración, en cuanto a contar con personal de oficina con mayor cantidad de tiempo disponible, y una adecuada infraestructura (espacio, teléfono, equipo, etc.) que permita brindar mejor servicio para la atención de los alumnos, egresados y empresas, ya que en la actualidad estas últimas realizan sus comunicaciones y solicitudes vía telefónica o e-mail, y al no contar con pronta respuesta, se pierden las oportunidades, de ahí la principal *problemática que se tiene a la falta de una estructura definida en la que se vaya vinculando al estudiante en el desarrollo de un trabajo, en el área de su especialidad.*

En resumen, considero que si existiera un real apoyo y reconocimiento a las expectativas que se deben alcanzar en éste departamento, los resultados se verían

reflejados en los índices de aprovechamiento, deserción, auto equipamiento, la vinculación con el sector productivo y una mejor imagen del plantel.

### **2.3 ¿Qué se ha hecho para solucionar el problema?**

- Paulatinamente se ha elaborado un directorio de empresas actualizado.
- Se logró tener línea telefónica directa al departamento, así como la extensión en el área, lo cual ayudó a iniciar la relación con las empresas. Cabe aclarar que los contactos con ellas solo se han dado vía telefónica y muy pocas veces la visita a estas ya que se desarrollan bajo previa cita y la verdad son mínimas.
- Se ha equipado el departamento con 2 computadoras lo cual han generado los cambios para manejar electrónicamente los documentos pues eso genera un ahorro de tiempo y un contacto más rápido con la empresa.
- Para el área de seguimiento de egresados, se logró contactar a un 35 % en promedio de los egresados lo cual generaba un análisis más real de dicho estudio. Sin embargo no se realizaron las adecuaciones para brindar un mejor apoyo a los egresados como cursos de actualización, capacitación, etc.
- El seguimiento – evaluación del desempeño de los practicantes durante su periodo para reconocer si su trabajo es congruente con lo ofrecido por la empresa, así como también reconocer las opiniones de ésta sobre el trabajo real de los practicantes, de tal manera que se permita realizar los ajustes pertinentes en la formación profesional durante su estancia en el plantel con el apoyo de los maestros de las especialidades.

### CAPÍTULO III. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En la estructura de un departamento de Vinculación del Sector Productivo, en los planteles de la Subdirección de Educación Media Superior, se encuentran las oficinas de Apoyo y Desarrollo a Estudiantes y Egresados, Prácticas Profesionales, Capacitación, Bienes y Servicios e Investigación y Desarrollo Tecnológico, cada una de las anteriores cumplen con actividades específicas para el buen desempeño del Departamento, sin embargo, se han detectado ciertas inconsistencias en los resultados de dichas actividades, mismas que impactan en las interacciones con las empresas.

En virtud de lo anterior se plantea la siguiente **Propuesta de intervención** o plan de administración de aplicación en el departamento de vinculación, es el de un **downsizing proactivo** con el propósito de lograr una mejoría de los sistemas de trabajo, reflexionando en un rediseño organizacional, que consiste en lo siguiente:

- El departamento de Vinculación, como se puede apreciar en el organigrama del plantel, cuenta con un jefe de departamento y cuatro oficinas, entre ellas, **La oficina de capacitación y adiestramiento de trabajadores y la oficina de bienes y servicios**, se considera que no son necesarias o al menos no han sido funcionales, ya que al sostener una charla con el jefe de la oficina de planeación de este plantel, menciona que ambas oficinas operaron un tiempo en 1997 (hace aproximadamente 14 años), sin haber logrado un resultado satisfactorio, esto debido a que la misma burocracia entorpecía su operatividad al gestionar ante la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la autorización de los cursos de capacitación y adiestramiento concertados entre el plantel y las empresas, así como el registro de los instructores.

El docente requería darse de alta por honorarios y certificarse ante la secretaría del trabajo para cumplir con los requerimientos de la empresa los cuales consistían en entregar una factura por el servicio, para esto el órgano central a la fecha no permite dicha facturación y esto aparte de que no le interesa al docente

por la declaración de impuestos por honorarios ya que es más sencillo el esquema de sueldos.

Por otra parte, la empresa requería que sus trabajadores se trasladaran al plantel y asumir los viáticos. Este esquema no le conviene a la empresa si no puede deducir esta inversión de sus impuestos por lo que prefiere capacitar a su trabajador en otro espacio teniendo de esa forma mayor productividad y beneficio fiscal sin invertir tanto tiempo ni recursos.

Otro de los motivos expuestos fue la falta de acciones tendientes al auto equipamiento de los talleres así como su mantenimiento preventivo siendo este la mayoría de las veces más costoso que las mismas ganancias que pudieran generarse por algún servicio.

Cabe mencionar que aparte de estas dos razones que considero de gran peso, no se cuenta con el recurso humano, ya que para llevar a cabo estas funciones con un buen desarrollo deben ser cubiertas por los mismos docentes del plantel y en la distribución de sus horarios primeramente deben cubrir su carga horaria frente a grupo y un tiempo mínimo a la comisión asignada para estas oficinas.

- El segundo punto a considerar es el fortalecimiento de las dos áreas que a la fecha están funcionando y que son manejadas o atendidas por dos personas, una es la Jefa del departamento y otra más que atiende tanto a la oficina de apoyo y desarrollo a estudiantes egresados como a la oficina de prácticas profesionales.

Para esto se considera, proponer lo siguiente:

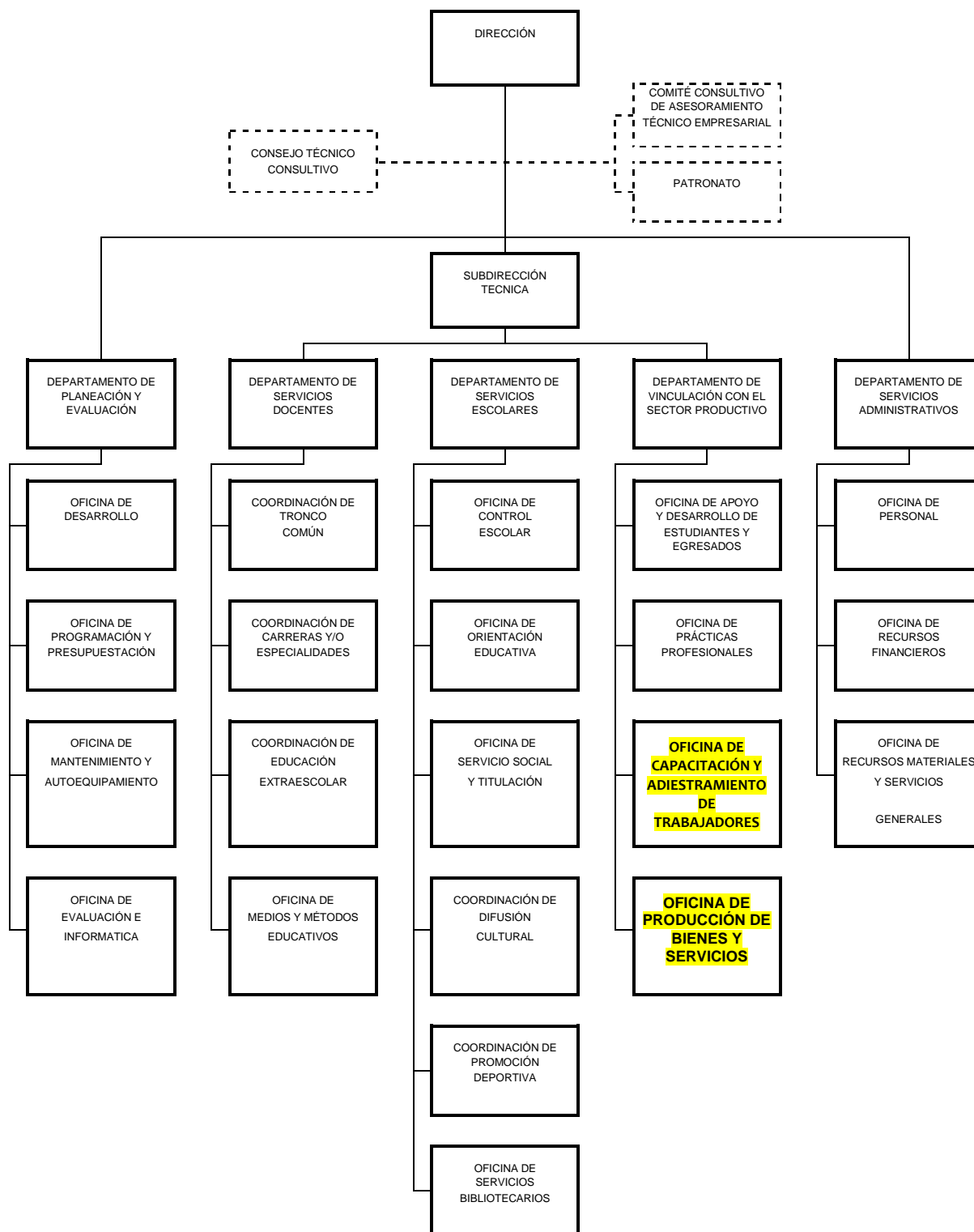
1) Que sean tres personas las asignadas al Departamento de Vinculación, cada una con una persona auxiliar de analista y que estén disponibles en un horario más amplio sin que tengan que atender horas frente al grupo como docentes.

2) Abrir una oficina más que atienda la Bolsa de Trabajo. De esta forma la Jefa del departamento atendería las funciones propias que le requiere la Subdirección de Enlace en el Estado y las otras personas atenderían tanto al alumnado como a las empresas.

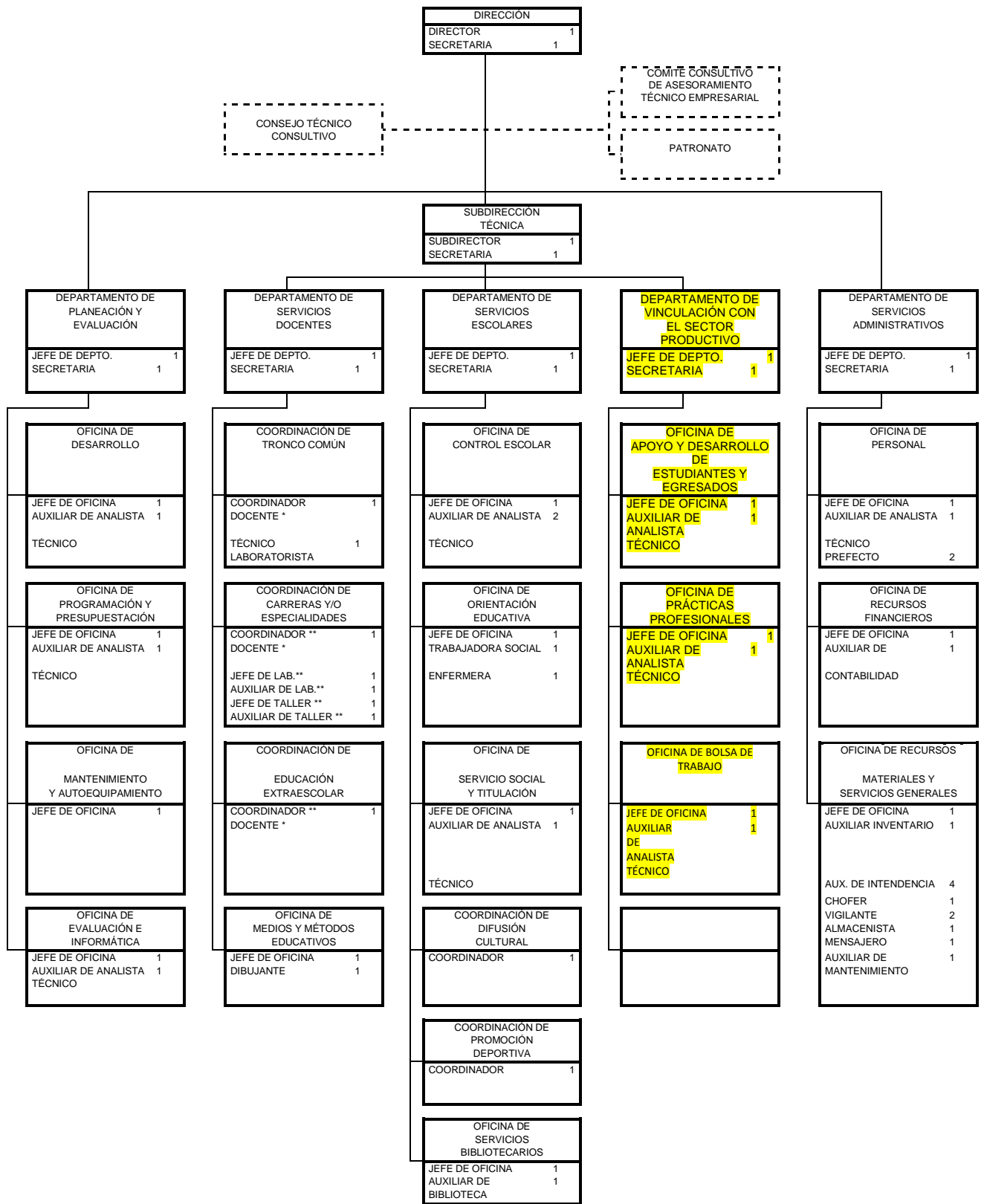
También desarrollarían este departamento enfocándose en las necesidades detectadas con el estudio de benchmarking elaborado.

Finalmente al realizar el análisis, el plan lograría mantenerse y mejorar durante y después del downsizing, sin afectar a ninguna otra área de trabajo ya que la profundidad del ajuste propuesto consideraría las funciones a eliminar y asignar la categoría de Oficina a la función de Bolsa de Trabajo con el fin de que exista un personal que se responsabilice de Independizar las funciones propias a realizar como oficina.

En el siguiente organigrama se ilustra la estructura actual, así mismo se resalta en color amarillo las dos oficinas posibles a desaparecer o en todo caso fusionarse.



En este sentido, este es el rediseño de organigrama donde lo marcado en color amarillo, ilustra los posibles cambios antes justificados.





### **Las actividades de la nueva oficina de Bolsa de trabajo, serían:**

1. Llevar ante la dirección del plantel el presente proyecto para la creación de esta oficina como Bolsa de trabajo con el fin de que lo analice y apruebe.
2. Posteriormente una vez aprobada la creación de la Bolsa de trabajo de la Escuela; realizar el trámite legal ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
3. Establecer mecanismos y realizar acciones para vincular al Plantel con los sectores productivos de bienes y servicios de la Entidad, región y localidades en que se localizan los planteles.
4. Elaboración de una página de Internet gratuita para solicitar alumnos y egresados que quieran ofrecer sus servicios profesionales. Además las empresas e instituciones que deseen solicitar sus servicios profesionales.
5. Establecer contacto con las empresas y organizaciones sociales de la región en que se ubica el plantel, para conocer sus necesidades en materia de recursos humanos idóneos para el desarrollo de sus procesos de producción, a fin de formular propuestas de adecuación a los planes y programas de estudio vigentes, con el propósito de que los egresados tengan una formación más acorde a los requerimientos del sector productivo.
6. Promover y proponer a la Dirección General, el establecimiento de convenios de colaboración con los sectores académico, social y productivo de la entidad para garantizar la modernización tecnológica de la infraestructura, del mobiliario y equipo con que cuenta la Escuela.
7. Proponer a la Subdirección Académica y/o Dirección del Plantel, la realización de cursos-taller, acordes a la demanda de los sectores productivos de la región en que se localizan los planteles.

8. Diseñar y coordinar actividades orientadas a facilitar la incorporación al mercado de trabajo de los egresados de la institución que así lo requieran.
9. Promover en los sectores productivos la realización del servicio social y de las prácticas profesionales de los alumnos, así como estancias de actualización profesional del personal académico.
10. Promover la participación de los alumnos en actividades de tipo social y cultural en su propia localidad o en aquellas que por su importancia se juzgue conveniente.
11. Promover y propiciar entre los alumnos del Colegio el desarrollo de una cultura emprendedora, que les permita generar sus propios proyectos innovadores para crear microempresas y, consecuentemente, asegurar su autoempleo.
12. Gestionar, a solicitud de la dirección del plantel, que las empresas permitan que los alumnos del Plante conozcan sus procesos, ya sea de producción o administrativos, lo que redundará en su formación académica.
13. Evaluar, coordinadamente con el Departamento de Planes y Programas de Estudio, el impacto de los servicios educativos que proporciona el Colegio a través del seguimiento permanente de los egresados y de la aplicación de técnicas e instrumentos que permitan registrar la opinión que sobre la calidad de la formación de los egresados tiene el sector productivo de bienes y servicios.
14. Organizar encuentros permanentes de egresados y empleadores con el objeto de intercambiar las experiencias profesionales y conocer aspectos teóricos, metodológicos y técnicos que exigen los diferentes procesos.
15. Desarrollar todas las demás funciones que le encomiende la Dirección.

## GLOSARIO

**ANALÍTICO:** Método o sistema estructural para ejecutar algunas cosas.

**CENTRALIZACIÓN:** Existe cuando los órganos se agrupan colocándose unos respecto a otros en una situación de dependencia tal que entre todos ellos existe un vínculo que, partiendo del órgano situado en el más alto grado de ese orden , los vaya ligando hasta el órgano de ínfima categoría, a través de diversos grados en los que existen ciertas facultades.

**COADYUVAR:** Contribuir o ayudar en la realización de algo o en el logro de alguna cosa.

**CONSOLIDACIÓN:** La combinación de dos o más empresas, lograda por la transferencia de los activos a una nueva corporación organizada con tales fines.

**CONVENIO:** 1 Acuerdo entre dos o más grupos sociales o instituciones por el que ambas partes aceptan una serie de condiciones y derechos.

2 Documento legal en que figura este acuerdo, firmado por representantes de las dos partes.

**DEPARTAMENTALIZACIÓN:** Es una forma práctica de dividir el trabajo en funciones separadas, la cual acarrea una serie de ventajas que contribuyen con el éxito de la gerencia, ya que va a existir una mayor especialización y conocimientos por parte de los trabajadores en el área donde se desenvuelvan. Es el resultado de la división del trabajo y de la necesidad de coordinación. Es el proceso de agrupar actividades para construir unidades naturales.

**DESCENTRALIZACIÓN:** Transferir a diversas corporaciones u oficios parte de la autoridad que antes ejercía el gobierno supremo del Estado.

**DIMENSIONAMIENTO:** Proceso para determinar la medición deseada de la característica de una pieza.

**DOWNSIZING:** Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.

**EGRESOS:** Erogación o salida de recursos financieros, motivada por el compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto. Desembolsos o salidas de dinero, aun cuando no constituyan gastos que afecten las pérdidas o ganancias

**ESQUEMÁTICOS:** Es una representación pictórica de un circuito eléctrico. Muestra los diferentes componentes del circuito de manera simple y con pictogramas uniformes de acuerdo a normas, y las conexiones de alimentación y de señal entre los distintos dispositivos. El arreglo de los componentes e interconexiones en el esquema generalmente no corresponde a sus ubicaciones físicas en el dispositivo terminado.

**ESTÁNDARES:** Estos presentan el nivel de funcionamiento que se alcanzaría con la mejor combinación posible de factores, es decir la máxima producción al mínimo costo.

**ESTRATEGIAS:** Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

**ESTRUCTURA:** Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.

**FUNCIONAL:** Que responde a una función determinada, la organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman *funciones*. Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas

**GESTIÓN:** 1 Acción o trámite que hay que llevar a cabo para conseguir o resolver una cosa. 2 Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

**HOMOGENIZACIÓN:** Hacer que una cosa sea homogénea igualando o haciendo uniformes los elementos que la componen.

**IMPLEMENTACIÓN:** Es la realización de una aplicación, o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política.

**INCURSIÓN:** Dedicación de una persona durante un breve periodo de tiempo a una actividad o trabajo que no realiza habitualmente

**INGRESOS:** Cualquier partida u operación que afecte los resultados de una empresa aumentando las utilidades o disminuyendo las pérdidas.

**INSUMOS:** Es todo aquello disponible para el uso y el desarrollo de la vida humana, desde lo que encontramos en la naturaleza, hasta lo que creamos nosotros mismos

**INTERVENCIÓN:** **1** Participación en un asunto o situación **2** Control que una autoridad ejerce sobre la comunicación privada de alguien.

**JERARQUIZAR:** Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad.

**LINEAL:** La palabra lineal viene de la palabra latín *linearis*, que significa "creado por líneas".

**MARKETING:** Se le ha definido como el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo. Es en realidad una sub-ciencia o área de estudio de la ciencia de Administración.

**MATRICIAL:** Se trata de una estructura en la que especialistas de diferentes partes de la organización se unen para trabajar en proyectos específicos.

**ORGANIGRAMA:** Son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

También son llamados cartas o gráficas de organización. Los organigramas señalan la vinculación que existe entre sí de los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales.

**PRESUPUESTOS:** Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.

**PROCESOS:** Un proceso es un programa en ejecución. Un proceso simple tiene un hilo de ejecución.

**PROCEDIMIENTOS:** Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

**PROGRAMAS:** Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

**STAFF:** Función de la estructura lineal con la estructura funcional, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.

El área de staff no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados.

**SUBORDINADO: 1** Se aplica a la persona que depende o está sometida a la orden o a la voluntad de otra. **2** Aluden a aquellas personas que en el cumplimiento de su trabajo están a las órdenes de un superior.

**TRIANGULACIÓN:** Combinación de múltiples métodos en un estudio del mismo objeto o evento para abordar mejor el fenómeno que se investiga.

## CONCLUSIONES

Sin duda, la investigación realizada para la elaboración de este trabajo, fue con el objetivo de implementar una estructura organizativa para vincular al plantel con el Sector Productivo. La administración es indispensable para el funcionamiento de cualquier empresa y lógicamente es indispensable para lograr la competitividad en un mundo globalizado, al igual que una estructura organizacional es importante ya que se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización. Con los resultados de este seminario y con todos los instrumentos técnicos y metodológicos revisados, pude confirmar que todo tipo de factores influyen en el logro de los propósitos y así como de los medios óptimos para conseguirlos.

De lo anterior, puedo concluir lo siguiente:

1.- Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización. De tal modo que las relaciones interpersonales de la organización pueden afectar sus decisiones internas, pero no aparecen en el plan formal y no son congruentes con él. Por ejemplo, en una etapa de gran actividad, un empleado puede acudir a otro en busca de ayuda, en lugar de pasar por un gerente. Asimismo, un empleado de ventas puede establecer una relación laboral con un empleado de producción, el cual le puede proporcionar información sobre la existencia de productos, mucho antes que un sistema formal de información. Uno de los primeros estudios que reconoció la importancia de las estructuras informales fue Chester Barnard; quien señaló que las relaciones informales ayudan a los miembros de la organización a satisfacer sus necesidades sociales y a hacer las cosas.

2.- Todos los puestos conllevan a ciertas habilidades, así mismo los miembros del equipo, para ser efectivos, deben contar con buenas relaciones interpersonales y ser flexibles y cooperativos. Además, la moral se puede ver afectada de manera negativa cuando el personal se reordena, una vez terminado un proyecto, y se inician otros nuevos.

Por último si las jerarquías no están establecidas con solidez y comunicadas con eficiencia, existe el peligro, en opinión de algunos analistas, de que las directrices contradictorias y las responsabilidades mal definidas atentan las manos a los líderes o gerentes.

**3.-** Para finalizar y superar estos obstáculos, quizá se requiera una capacitación especial para habilidades de trabajo o relaciones interpersonales nuevas, muchas empresas hacen esfuerzos especiales para recapacitar a su personal, antes de asignarlo a los equipos de proyecto o seleccionan exclusivamente a voluntarios para los equipos y precisamente. La capacitación es una herramienta que permite dar solución a los problemas cotidianos y los hace sentir con fortaleza y resolver ciertas problemáticas, de esta manera una estructura nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. Así, la estructura es una de las bases de la organización (o de la desorganización) de las actividades de una empresa.

Para todas las expectativas de cambio en el diseño de un programa informático, mecanismos de retroalimentación, acciones innovadoras, establecimiento de planes y estrategias de trabajo, hago las siguientes recomendaciones:

### **RECOMENDACIONES:**

- Un resultado deseado, se alcanza con más eficiencia cuando sus actividades y recursos relacionados, son manejados como procesos.
- Una recomendación muy importante que quiero resaltar es que en la organización la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes no se puede saber como organizar al personal ni sus recursos debidamente y gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación.
- También debemos tener muy presente que el diseño de la estructura organizacional y de los mecanismos de control es lo último que se hace, después de haber recorrido todo el proceso de planificación de las actividades de la empresa u organización, tal como la aplicación del Downsizing.



Y como dice la canción “Te quiero” de Mario Benedetti, “en la calle codo a codo, somos mucho más que dos”. Por lo tanto los esfuerzos de un grupo bien planeados, organizados, dirigidos y controlados, podrían ayudar a mejorar la economía de un país o hasta del mundo.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

1. Cameron, Kim S, Freeman, Darah J, Mishra, Aneil K "Downsizing and redesining organizations "new
2. Cuauhtémoc Anda, Administración y Calidad, Limusa, México, 1998.
3. Chester, Irving Barnard, Teoría de la Autoridad, México, 1991
4. Mc Graw-Hill, Administración de pequeñas empresas, 1ª. Edición, México, 1993.
5. Jr. Mc Graw-Hill, Claudes.George, Historia del pensamiento creativo, México, 2004.
6. Münch Galindo, "Fundamentos de Administración", TRILLAS, México, D.F., 1991.
7. Münch Galindo Lourdes, Administración, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. Pearson Educación, México, 2007.

## **CIBERGRAFÍA**

<http://www.elergonomista.com>

<http://www.gestiopolis.com/canales6/fin/compras-manejo-y-conceptos.htm>

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default2.asp)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Manual\\_de\\_calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_calidad)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/46/ordencompra.htm>

[http://www.eumed.net/cursecon/librería\\_2004](http://www.eumed.net/cursecon/librería_2004).