

5. ORGANIZACIÓN

La palabra organización viene del griego “organon”, que significa: instrumento.

Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto, el uso que en nuestra lengua se da a la palabra “organismo”. Este implica necesariamente:

- a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- b) Unidad funcional: esas partes diversas, con todo, tienen un fin común e idéntico.
- c) Coordinación: precisamente para lograr este fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una tecnología específica.

Objetivos.- Que el alumno mediante la resolución de un caso identifique el funcionamiento de una organización.

Duración.- 90 minutos máximo.

Materiales.- Es caso presentado a continuación.

Procedimiento.-

1. Repartir en forma individual el caso.
2. Pedir a los alumnos que lo resuelvan en un máximo de 40 minutos.
3. Formar equipos de 3 o 5 personas y pedirles que discutan sus Respuestas y lleguen a una respuesta de equipo en un máximo de 20 minutos.
4. Discutir en sesión plenaria los resultados de cada uno de los equipos.

Caso ¿Qué clase de Organización?

-- Buenos días, caballeros – Ramón Cabañas, vicepresidente de fabricación de Manufacturas Textiles Latinoamericanas S.A., hizo una pausa y escrutó brevemente al grupo de cinco aspirantes a supervisores en la división de producción, seleccionados para un período de adiestramiento de dos meses. –Noto aquí que sus anteriores posiciones eran en el departamento de personal – continuó mientras hojeaba un grupo de carpetas de personal.

-- Déjenme decirles cómo se trabaja en la división de producción en esta compañía. Primero, cada uno de ustedes será asignado a un superintendente general que está a cargo de una de las principales áreas de la fábrica. Ustedes se reportarán directamente él. Si por alguna razón ustedes desean verme a mí, deberán primero solicitar la aprobación del Superintendente; él, a su vez, les enviará al gerente de la planta y si estenio puede resolver su planteamiento, hará arreglos para que puedan verme en sábados por la mañana o en días de trabajo después de las 5.00 PM.

-- Esta es una planta muy grande, alrededor de 1 500 empleados, y tenemos un serio contrato con la Unión que provee pago por enfermedad. Cuando algún trabajador llame y diga que está enfermo, quiero que se pongan en contacto de inmediato con el departamento de relaciones industriales y hagan que ellos envíen una de las enfermeras industriales a la casa de él.

-- El tercer punto que quiero dejar claro con ustedes, señores, es en relación con las reglas del taller. Somos bien conocidos por aquí como “severos pero correctos” y quiero conservar ese concepto tal cual está. Si ustedes ven algún trabajador rompiendo alguna de las normas, háganle una advertencia verbal si es la primera vez – y asegúrense, y regístrenlo por escrito, que se le ha hecho una advertencia verbal. Si es su segunda falta envíenle una reprimenda escrita y si es la tercera vez suspéndalo por cinco días laborales. La cuarta infracción significará generalmente el despido; estos casos deberán ser girados a su superintendente general.

-- Las quejas son el siguiente asunto. Tenemos montones de ellas y las manejamos por el libro. De acuerdo con nuestro contrato de trabajo, un supervisor tiene 24 horas para contestar una queja. Ustedes deben tomarse las 24 horas completas. El gerente de la planta tiene tres días para dar su respuesta y yo tengo una semana después de aquél para escribir mi contestación. Nosotros intentamos tomarnos todo el tiempo fijado por el convenio para el manejo de las quejas y agravios; de ésta manera desalentaremos la presentación de quejas por insignificancias.

-- Cuarto, deberán ustedes cuidar la calidad. La calidad es muy importante para nosotros, por lo que lo primero que tendrán que hacer ustedes cada mañana es ver si el inspector de control de calidad esta o no en sus respectivas áreas. Si se plantea alguna cuestión durante el día, llévenle el problema a él; él sabe cómo poner las máquinas en condiciones y les dirá a los operadores qué deben hacer.

-- Tenemos en nuestra planta un sistema de sugerencias; si alguno de sus hombres viene con alguna proposición, hagan que la presente por escrito en los formularios apropiados, firmen ustedes los mismos y pásenlos al Departamento de

Ingeniería. Ellos ponderarán la sugerencia y le escribirán al proponente si su sugerencia es o no aceptada. Usualmente toma de 60 a 90 días recibir contestación de ellos. Incidentalmente, los supervisores no participan en el programa de sugerencias; esparte de vuestro trabajo traer nuevas ideas ya que ustedes no reciben pago extra por ellas. Uno o dos supervisores, que no están ya con nosotros, les participaron sus ideas a empleados que trabajaban con ellos y luego se dividieron el premio. No lo intenten.

-- La número 6 en mi lista de cosas a cubrir con ustedes concierne a la reposición de vacantes. Mantengan los ojos bien abiertos para detectar buenos y tenaces trabajadores; éstos son los hombres que nosotros queremos promover. Cuando se produce una vacante nosotros notificamos al hombre seleccionado para la promoción y si la unión entiende que no hemos seguido un orden de antigüedad, presentarán una queja. Nosotros no permitimos transferencia de gente de un departamento a otro, así que si un empleado empieza en el departamento de expedición, donde los salarios no son tan altos, esa es su cruda suerte. En esta compañía se vive y muere en el departamento en que uno empieza.

-- Finalmente, quiero decirles que tenemos vacantes en nuestro equipo de producción para dos o tres de ustedes, amigos. Aquellos que demuestren verdadera habilidad de liderato y creatividad, serán admitidos permanentemente. ¡Buena suerte!

Problemas.

1. ¿La división de producción de Manufacturas Textiles Latinoamericanas S.A. responde a los principios de la Teoría X, de la Teoría Y o de la Teoría Z?
2. ¿Qué presunciones con relación a la naturaleza del trabajo y/o la naturaleza humana, sustentan cada uno de los siete puntos expresado por el señor Cabañas?
3. ¿Cómo demostraría usted, si fuera uno de los supervisores del caso arriba referido, originalidad y liderato en esta situación?
4. ¿Qué piensa usted de la política de la empresa Manufacturas Textiles Latinoamericanas S.A. sobre las transferencias de personal de un departamento a otro?

BIBLIOGRAFÍA.

Henry L. Sisk. Administración y Gerencia de Empresas. South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio, USA. 2000.