

67



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO  
ORGANIZACIONAL PARA INCREMENTAR LA  
EFICIENCIA EN EL PERSONAL DE UNA PEQUEÑA  
EMPRESA DE MERCADOTECNIA.

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

SANDRA MARTINEZ ZAVALERA

ASFSORA L.A. MA TERESA MUÑOZ GARCIA.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



FES  
EXAMENES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijar  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, r permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:  
Recursos Humanos

Diseño de un procedimiento Organizacional para Incrementar la Eficiencia en el Personal de una Pequeña Empresa de Mercadotecnia.

que presenta La pasante: Martínez Zavaleta Sandra

con número de cuenta: 9904163-1 para obtener el título de :  
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E

“POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU”

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 13 de Abril de 2000

MODULO

PROFESOR

FIRMA

III

L.A. Ma. Teresa Muñoz García

IV

L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes

II

L.A. Alvaro González Mendoza



## AGRADECIMIENTOS

### A DIOS:

Por darme la oportunidad de avanzar  
un paso más en mi camino  
por convertir mis tropiezos en fe y esperanza  
porque me doy cuenta que con fe los sueños  
imposibles se pueden lograr.  
Por permitirme seguir en tu camino  
Te doy las gracias Señor...

### **A MIS PADRES:**

Por ser ejemplo de valor, constancia y lucha  
contra todo obstáculo que he tenido en mi camino,  
porque han forjado en mí grandes sentimientos y  
con su presencia han curado todo tropiezo en mi camino  
porque ante situaciones adversas me han demostrado como hacer frente a la vida  
mil gracias por esa gran oportunidad que me han brindado

Ser alguien en la vida.

Los amo.

### **A MIS HERMANOS**

Por ser otra parte importante en mi vida al motivarme a seguir adelante,  
por brindarme su amor, cariño y comprensión  
y permitirme crecer a su lado  
porque al pensar en ustedes mi motivación crece.

Gracias ..

### **A MI ASESOR:**

Por orientar mis ideas y pensamientos  
Por dedicarme su tiempo tan valioso  
para concluir exitosamente mi trabajo.

Mil gracias...



## RECONOCIMIENTOS

### A LA UNAM

Por representar para mí  
el máximo recinto que me dio  
Identidad, criterio y sobre todo una conciencia  
de lucha y valor  
Para enfrentar mis propios retos y ser útil a la sociedad

### A LA FES CUAUTILÁN

Por ser la segunda casa que  
Durante un largo trayecto  
me cobijó entre sus muros  
Y me brindó la oportunidad de ampliar mis conocimientos.

*Planteamiento del problema*  
*Objetivo general*  
*Objetivos específicos*  
*Preguntas de investigación*  
*Hipótesis*

**INTRODUCCIÓN** ..... 1

**CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN**

1.1 Concepto e importancia de la administración en las organizaciones ..... 4

1.2 Etapas del proceso administrativo ..... 9

    1.1.1 Definición de planeación ..... 10

    1.1.2 El papel que ocupa la organización en las empresas ..... 17

    1.1.3 El proceso de dirección en las organizaciones ..... 23

    1.1.4 Importancia del control en las organizaciones ..... 27

1.3 Definición de procedimiento ..... 29

1.4 Importancia de los procedimientos en las organizaciones ..... 30

**CAPÍTULO 2. DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

2.1 Generalidades ..... 34

2.2 Diseño situacional de la organización ..... 39

2.3 Factores internos y externos situacionales..... 41

2.4 Cómo diseñar la estructura correcta ..... 44

2.5 Tipos de estructuras organizacionales ..... 49

2.6	Cómo influye la teoría clásica en el diseño de las organizaciones . . . . .	51
-----	---	----

### **CAPÍTULO 3. IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

3.1	¿Qué es factor humano? . . . . .	53
3.2	La conducta del individuo en las organizaciones . . . . .	54
3.3	Aptitudes del factor humano para conformar la validez de un procedimiento e incrementar la eficiencia.....	62
3.4	La mente del factor humano . . . . .	63

### **CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO**

4.1	Antecedentes de la empresa . . . . .	66
4.2	Problemática actual de la empresa . . . . .	69
4.3	Diagnóstico detallado de la empresa . . . . .	70
4.4	Diseño de un procedimiento organizacional para incrementar la eficiencia en personal . . . . .	74

*Conclusiones*

*Bibliografía*



del proceso administrativo, el cual –metafóricamente- es como un formulario que nos va llevando paso a paso y al mismo tiempo nos ayuda a trabajar con menos grado de incertidumbre, proyectando un mejor plan de trabajo.

Si queremos manejar una empresa con satisfacción debe quedar muy claro que la formulación de objetivos es imprescindible, debido a que el personal sabrá hacia donde dirigirse y lo que en realidad espera la empresa, por tal motivo, tienen que ser reales y alcanzables, así como formalmente establecidos para un mejor desarrollo de planes y sistemas de procedimientos permitiendo alcanzar el éxito.

Por lo tanto en el capítulo 1 se habla principalmente de las herramientas necesarias para lograr un mejor desarrollo en la ejecución de las actividades de la empresa, como lo es la planeación, organización, dirección y control, así como el conocer su importancia ya que a la falta de alguna de éstas implicaría no cumplir con el proyecto.

En el capítulo 2 se hace mención de lo importante que es el diseñar una organización, tomando en cuenta las necesidades que tiene y adaptando el diseño a las características requeridas por los trabajadores. Así como también se menciona lo que es un manual de organización y un manual de políticas.

En el capítulo 3 se abarca principalmente el papel tan importante que ocupa el factor humano para llevar a cabo todo un proceso dentro de la empresa; sus hábitos y actitudes así

como el nivel cultural, la importancia que tiene para que se desarrollen dentro de la organización.

Y por último en el capítulo 4 se desarrollan los pasos que hay que tomar en cuenta para diseñar un procedimiento organizacional en la empresa que se tomo como objeto de estudio y así lograr una mejor identificación por parte de los trabajadores con la empresa, se establece el organigrama y la descripción de funciones de cada puesto.

## CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

---

**P**ara dar inicio a este capítulo, es importante definir qué es una organización. El autor Stephen Robbins, en su libro administración teoría y práctica, define a la organización como una ordenación sistemática de personas realizadas para alcanzar un objetivo específico.

James A. F. Stoner, en su libro de administración, menciona que la mayor parte de nuestra vida somos miembros de alguna organización, una universidad, un equipo deportivo, un grupo musical o teatral, cívica, una rama de las fuerzas armadas o una empresa.

Así podemos definir en términos generales, que una organización es aquella donde existen dos o más personas que se reúnen con un mismo fin, y sus objetivos los hacen trabajar conjuntamente hasta alcanzar la meta propuesta.

Para poder entender el papel que ocupa la administración dentro de las organizaciones, debemos conocer primeramente cuál ha sido su trascendencia histórica. En el siglo XX surgen los primeros estudios respecto a la administración encabezados por dos grandes precursores: Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol; el primero era de origen norteamericano y su principal interés fue el de "aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo del operario".<sup>1</sup> El segundo era europeo y sus estudios se basaron

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, p 37

principalmente en la “teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas”.<sup>2</sup> Éstos dos notables estudiosos fueron considerados como los *padres de la administración* por las grandes aportaciones que dieron con sus trabajos. Taylor hizo sus primeros experimentos en la escuela de la administración científica estableciendo los siguientes principios:

- ⇒ Estudio de tiempos y movimientos.
- ⇒ Selección y capacitación del personal.
- ⇒ Responsabilidad compartida
- ⇒ Salarios e incentivos

No obstante, lo cuestionable del experimento de Taylor fue que consideraba al individuo como un ser irracional, incapaz de pensar y actuar por él mismo, consideró que era pasivo y que no se movía si no había alguien que lo dirigiera, en concreto, lo comparaba con los engranes de una gran máquina.

Por otra parte, Henry Fayol destacó el hecho de que una organización debía estar estructurada formalmente para ser eficiente, sentando las bases de la teoría clásica, que prácticamente describía los métodos de operación en una organización. Cabe señalar que

---

<sup>2</sup> *ibidem*, p. 37

su estudio definió los conceptos de planeación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos estructurales dentro de la organización.

“Fayol empleó sus últimos años de vida en la tarea de demostrar que, con previsión científica y métodos adecuados de gerencia, los resultados satisfactorios eran inevitables”<sup>3</sup>

Estableció los principios de la administración, entre los que destacan la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación, remuneración, centralización, orden y equidad, logrando una mejor operación de funciones

---

<sup>3</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos; p 79

## 1.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Antes de mencionar la importancia que representa definiremos el significado que tiene la palabra *administración* considerando que “viene del latín *ad* (dirección para, tendencia para) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro.”<sup>4</sup> Por otro lado se sabe que en la actualidad la administración debe estar dirigida hacia el logro de los objetivos.

Uno de los fines de la administración es el proceso de optimizar recursos y minimizar gastos a través de una serie de procedimientos que nos ayudan al crecimiento y desarrollo de la organización. Su estudio ha cobrado gran importancia a lo largo del tiempo, debido a que se ha dado a la tarea de lograr mayor efectividad en la realización de las actividades empresariales, con la implementación de procesos que ayudan a la empresa y al individuo mismo a tener más claridad en la forma de llevar a cabo sus tareas.

En nuestras vidas personales aplicamos la administración. Todos en algún momento deseamos algo y lo primero que pasa por nuestra mente es: ¿Cómo voy a lograr eso que deseo?. Consciente o inconscientemente empezamos a planear para lograr nuestro objetivo, y de hecho, desde ese momento se puede percibir una aplicación de la administración en su forma más básica, y la satisfacción que produce el crecimiento comienza al ver que se ha cumplido nuestra meta, lo cual nos lleva a desear más y por lo tanto los deseos aumentan y

---

<sup>4</sup> Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*, p. 6

nuestra visión se amplía. Lo mismo pasa en las organizaciones, todo comienza por un deseo que se proyecta y se lleva a la práctica.

Por tanto y como ya se menciona, la administración se ha dado a la tarea de lograr en las organizaciones la mayor efectividad en el desarrollo de las actividades empresariales, coordinándolas adecuadamente mediante la aplicación de programas, métodos o procedimientos que contribuyen a lograr los objetivos.

## 1.2. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Es importante considerar que para cumplir los objetivos y lograr un trabajo satisfactorio deben emplearse adecuadamente las cuatro etapas que forman parte del proceso administrativo: *Planeación, Organización, Dirección y Control*. Existen diversas descripciones de este proceso, G. Munich y M. García lo definen como "El conjunto de fases o etapas sucesivas, a través de las cuales se hace efectiva la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral."<sup>5</sup>

James A.F. Stoner, lo describe como el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos.

"Adalberto Ríos Szalay menciona en su libro de orígenes y perspectivas de la administración el concepto atendiendo a Fayol. La administración es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

José Antonio Fernández Arena en su libro proceso administrativo lo define, como ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano."<sup>6</sup>

Sin duda alguna estas definiciones nos llevan a un mismo concepto, siendo el proceso

---

<sup>5</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*, p p 244, 245

<sup>6</sup> <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales>



administrativo la forma en la que vamos a llevar a cabo todo un proceso organizacional que determine en forma clara y precisa el desarrollo de las actividades y que permita lograr mayor eficiencia en el desempeño de las tareas logrando los objetivos propuestos y alcanzando las metas establecidas por la empresa.

### 1.2.1 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN

La planeación se ha considerado hasta la actualidad como la forma de anticiparse a cualquier suceso inesperado que se pueda presentar en el presente o futuro, esto es, contribuye favorablemente en la toma de decisiones y se encamina a encontrar la mejor alternativa o curso de acción a seguir. En realidad, cuando una empresa no desarrolla un mínimo de planeación, la toma de decisiones resulta deficiente, sus acciones son espontáneas y en ocasiones sus expectativas son frustradas. La planeación "es un proceso de decidir anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos. Gómez Ceja nos define la planeación como: El proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades."<sup>7</sup>

Bajo la apreciación de Burt K. Scanlan, la planeación es un "sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de

---

<sup>7</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, p 316

retroalimentación e información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.<sup>8</sup> La planeación es un elemento primordial del proceso administrativo, y de acuerdo a lo que se mencionó en los párrafos anteriores, nos ayuda a decidir lo que se debe hacer, cuándo hacerlo y quien lo hará, es decir, ayuda a prever y seleccionar el camino más adecuado en situaciones desfavorables.

## CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

¿Podemos determinar el éxito de una organización sin una planeación previa? Ésta pregunta debe ser formulada antes de iniciar cualquier proyecto “Sin planes los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros lo sigan; y sin un plan los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.”<sup>9</sup>

El principal objetivo de una organización es alcanzar sus metas, y de acuerdo a lo antes mencionado sólo se logrará mediante el establecimiento de un plan que ayude a evitar el actuar de improviso sin una previsión de lo que puede hacerse o cómo actuar, reduciendo así el grado de incertidumbre y eligiendo el camino idóneo para lograrlo.

---

<sup>8</sup> <http://www.itip.edu.mx/publica/tutoriales>

<sup>9</sup> Stoner, James A.F., Freeman A., Edward, Administración, p. 198

“La planeación es una actividad enfocada hacia el futuro, cuyo fin es proyectar la existencia de un organismo social a lo largo del tiempo, no sólo en el tiempo actual, sino buscando nuevos caminos y adaptando su existencia, o la de los sistemas con los cuales se interrelacionan.”<sup>10</sup>

Una buena planeación:

- ⇒ Contribuye al desarrollo empresarial, con la aplicación de técnicas y métodos para lograr una buena utilización de los recursos.
- ⇒ *Permite trabajar con menor grado de incertidumbre.*
- ⇒ Ayuda a la empresa a prever problemas inesperados que se le presenten en el futuro, logrando obtener un mayor éxito en su solución.
- ⇒ Permite tener una visión a futuro, logrando una mejoría en el porvenir de la empresa y en la realización de sus actividades.
- ⇒ Permite aprovechar al máximo las oportunidades disminuyendo así los riesgos o eventualidades.
- ⇒ Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- ⇒ Con la elaboración de un plan de trabajo se fomenta una mayor estabilidad en el personal para llevar a cabo sus tareas.
- ⇒ Logra contar con cursos alternos de acción, valorando así el más adecuado para la toma de decisiones.

---

<sup>10</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, p. 52

## ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

Existen elementos que permiten al administrador visualizar de una manera más clara la elaboración del plan, los cuales son:

- a) *Pronósticos*: Son predicciones de lo que puede suceder, son premisas o suposiciones básicas en que se basa la planeación para la toma de decisiones.
- b) *Objetivos*: Representan lo que la empresa espera obtener en un determinado tiempo, deben ser cuantificables y reales, son establecidos por la alta dirección; es necesario que se den a conocer a los miembros de la organización para que contribuyan a lograrlos.
- c) *Políticas*: Son los lineamientos que se establecen en la organización para orientar la acción del individuo, son importantes porque ayudan al logro de los objetivos.
- d) *Procedimientos*: Para realizar un procedimiento adecuado es importante conocer cómo opera la organización, de tal manera que permita describir y detallar cronológicamente los pasos que hay que seguir en una determinada actividad. Más adelante se explicará con mayor detalle su desarrollo.
- e) *Programas*. Es el plasmar las actividades determinadas en el procedimiento, fijando tiempos en los que deberán realizarse, contribuyendo a alcanzar las metas fijadas.
- f) *Presupuestos*: Se considera un elemento necesario para determinar la inversión requerida en recursos materiales y horas-hombre. El presupuesto sirve para conocer la

cantidad de dinero necesario para la inversión, y verifica que ésta alcance los resultados que se esperan obtener

La elaboración de planes puede abarcar cualquier nivel jerárquico debido a que va de lo general a lo particular, es decir, lo puede emplear la dirección general o bien las áreas operativas, pero no hay que olvidar que lo que se planea se debe llevar a la práctica; deben ser planes reales, atendiendo el medio ambiente que los rodea. Cuando se planea, se debe hacer con precisión, exactitud, y olvidarnos de opiniones subjetivas, para así lograr mayor confiabilidad en sus planes y sobretodo que se pueda expresar en tiempo y dinero.

## TIPOS DE PLANEACIÓN

A continuación proporcionamos una explicación breve de los tipos de planes que se establecen en la organización dependiendo del nivel jerárquico que se quiere abarcar:

- ⇒ Planes Estratégicos
- ⇒ Tácticos o Funcionales
- ⇒ Operativos

Los planes estratégicos son elaborados por los miembros de más alto nivel, ya que ellos conocen la necesidad de toda la organización y por lo tanto podrán establecer los medios necesarios para llegar a los objetivos establecidos. Estos instrumentos son “los que establecen

los lineamientos generales de la planeación sirviendo de base a los demás planes.”<sup>11</sup> Los planes tácticos o funcionales son elaborados por los mandos medios y están sujetos a los planes estratégicos; se implementan en áreas específicas y utilizan los recursos de la organización, su ejecución se da a mediano plazo a diferencia de los anteriores que son a largo plazo. Los planes operativos están dirigidos a cubrir los aspectos prácticos de una estrategia empresarial, se sujetan a la planeación táctica y describen las actividades que deben llevar a cabo los últimos niveles jerárquicos, se diseñan a corto plazo a diferencia de los planes tácticos, Además, existen algunos puntos que se deben emplear en el diseño de la planeación:

*Determinación de la misión:* constituye las bases de la organización, su objetivo, sus valores, su ámbito y su sitio en el mundo. La definición de la misión es una parte relativamente permanente de la identidad de la organización que favorece la unidad y motivación de sus miembros.

*Establecimiento de las metas:* toda empresa debe comprender hacia donde debemos dirigirnos y su formulación se debe enfocar principalmente a la misión y finalmente traducirlos a términos concretos.

*Toma de decisiones estratégicas:* esta etapa logra la identificación, evaluación y selección de las alternativas que se tienen para una toma de decisión efectiva

---

<sup>11</sup> <http://www.itp.edu.mx/publica/tutoriales>

*Estrategías de la organización:* James A. F. Stoner en su libro *Administración* plantea las siguientes preguntas para determinar las estrategias de la organización: ¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser? ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos? ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

*Identificación de los objetivos y estrategias:* Emplea el mejor procedimiento para alcanzar lo esperado eficientemente. "Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente, en ellos se traslada la misión a términos concretos."<sup>12</sup>

*Identificación de oportunidades estratégicas y riesgos:* esta etapa pretende identificar oportunidades que se le presenten a la organización, en el momento o hacia el futuro, considerando ante todo sus fortalezas y debilidades con las que cuenta, para que le permitan abordar al mercado, enfrentarse a la competencia y satisfacer los deseos del consumidor. Así mismo se debe considerar los problemas a los que habrá de enfrentarse y la forma en la que los resolverá, para delimitar lo que quiere lograr.

*Determinación del grado estratégico requerido:* de alguna manera los cambios estratégicos siempre deberán estar presentes, considerando las expectativas que se tengan en comparación a la reacción que tengan los competidores.

---

<sup>12</sup> *Ibidem* p p 199, 200 y 202

*Análisis ambiental:* Consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económico, tecnológico, sociocultural y político de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ellos los competidores, proveedores, clientes y otros factores.

*Análisis de recursos:* esta etapa se refiere a las posibilidades que tiene una empresa para satisfacer las necesidades a través del producto que se está ofertando, las ventajas y desventajas que presenta ante ellos, y para detectarlas sería conveniente hacernos la siguiente pregunta “¿Qué estamos haciendo mejor o peor que los demás?”<sup>13</sup>

*Determinar los cursos de acción:* Es evidente que se deben determinar los cambios más adecuados a seguir, en situaciones difíciles. Podemos tener un gran número de alternativas, pero el principal propósito de éste punto es reducirlas hasta quedarnos con la que realmente nos ayude a obtener lo esperado.

## 1.2.2 EL PAPEL QUE OCUPA LA ORGANIZACIÓN EN LAS EMPRESAS

La organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de funciones que las personas de una empresa deben desempeñar. De acuerdo al principio que señala Henry Fayol, la organización es el componente que determina un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

---

<sup>13</sup> Stoner, James A F . Freeman A . Edward; Administración, p 203



“Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Una vez establecidos los objetivos -lo que se quiere hacer- a través de la planeación, será necesario determinar qué medios utilizar para lograrlos -cómo hacerlo-.”<sup>14</sup>

## CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

“Es la estructura técnica 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.”<sup>15</sup>

Joaquín Rodríguez Valencia en su libro *Administración con enfoque de sistemas* menciona las definiciones de diversos autores en cuanto a organización:

El autor Louis Allen la define como el trabajo que realiza un administrador, para ordenar y relacionar entre sí las tareas que deben realizarse y asegurar así una ejecución muy eficaz de las mismas. Isaac Guzmán Valdivia, la define como la coordinación de las actividades de los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los elementos, materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue. Para Mario Sverdluck es el proceso de estructurar o arreglar las partes que componen un organismo.

---

<sup>14</sup> <http://www.itfp.edu.mx/publica/tutoriales>

<sup>15</sup> Mercado H., Salvador, *Administración Aplicada Teoría y Práctica*, p. 267

Podemos concluir que la organización es la forma de llevar a cabo las tareas de manera ordenada, coordinada y eficiente, para que la organización cumpla un papel apropiado dentro de las empresas.

Con la aplicación de la organización tenemos que:

- ⇒ Los individuos saben con certeza las actividades que deberán realizar.
- ⇒ La relación laboral es mejor ya que cada cual tiene definido su lugar y saben lo que les corresponde, no se involucran en el trabajo del otro, el nivel jerárquico queda definido.
- ⇒ Se evita la rotación excesiva, lo que permite una especialización en las actividades individuales.
- ⇒ Se delega autoridad debido a que queda determinada la actividad individual.

“Crece la eficiencia. El objetivo de la organización como una fase del proceso administrativo, es la eficiencia, y ésta se consigue al organizar, porque identifica y equilibra debidamente el trabajo específico con las personas que lo desempeñen y los elementos materiales, relacionando así todos estos factores.”<sup>16</sup>

Dentro de la organización existen diversas etapas que facilitan la distribución de las tareas y logran una mayor familiarización con las mismas como es *la descripción de puestos, departamentalización, tramo de control, descentralización y delegación de autoridad*. En el

---

<sup>16</sup> *Ibidem* p 275

siguiente capítulo se explicaran cada una de estas fases que contribuyen a una mejora en la organización del trabajo.

## ORGANIGRAMAS. TIPOS Y UTILIDAD

Una herramienta utilizada para representar la estructura de la empresa son los organigramas, también conocidos como gráficas de organización, los cuales ilustran de manera específica los puestos que existen y las funciones que ejecutan; la forma típica de los organigramas es un conjunto de cuadros unidos por líneas; cada cuadro representa un determinado puesto y las líneas representan las relaciones de dependencia entre ellos, quedando vinculados de esta forma aspectos relevantes de la empresa tales como la comunicación, la responsabilidad y la autoridad.

Al elaborar un organigrama debemos dejar muy definidos los cuadros que contendrá, así como los puestos y las funciones que se habrán de incluir. Cabe señalar que dentro de las gráficas de organización no es necesario poner el nombre de la persona que ocupará determinado puesto, basta con especificarlo y posteriormente nos servirá para elaborar un perfil y encontrar a la persona idónea.

A continuación mencionaremos algunos tipos de organigramas existentes:

Organigrama Vertical: Son representados por cuadros de arriba hacia abajo unidos por una sola línea que determina la comunicación de autoridad y responsabilidad, en su representación, entre más alto se encuentre el puesto mayor jerarquía tiene, por lo tanto, podemos distinguir fácilmente el rango. Como desventaja tenemos que los niveles inferiores no son tan fáciles de representar o indicar.

Organigrama horizontal: Se representa principalmente a la autoridad del lado izquierdo, deslindándose a la derecha los demás niveles jerárquicos. Su ventaja es que la gráfica se lee hacia la derecha - la forma acostumbrada a leer - y se distinguen claramente los puestos. No obstante, este tipo de gráfica es poco usado en la práctica.

Organigrama Circular: En este organigrama se representa a la máxima autoridad en medio de un círculo, el cual es rodeado por otros - los demás niveles jerárquicos -, cada círculo representa un nivel, entre más adentro se encuentre, mayor jerarquía tiene, también están unidos por líneas que marcan la autoridad y la responsabilidad. Dentro de sus ventajas podemos encontrar que el personal no se siente inferior o superior por la posición que ocupa, ya que la representación no hace distinción en eso. Se pueden colocar más puestos en el mismo nivel. Sin embargo, su desventaja radica en que la interpretación de la gráfica es un poco confusa.

Organigrama Escalar: este organigrama es más sencillo pues sus niveles se desprenden como escalones. En el siguiente capítulo se especificará más a fondo qué hay que hacer para diseñar una organización.

## ORGANIZACIONES FORMALES E INFORMALES

Existen organizaciones que por la forma en la que están estructuradas, se consideran formales o informales. Las organizaciones formales son aquellas que han sido previamente diseñadas según un plan. "La organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales."<sup>17</sup>

Es importante mencionar que dentro de este tipo de organización el administrador debe ofrecer las mejores condiciones de trabajo, mediante una estructura bien definida que permita al personal tener una claridad en la realización de sus actividades, así como la determinación del puesto que ocupa.

Con una estructura formal, es más fácil informar al personal acerca del perfil y las características de la empresa.

---

<sup>17</sup> Koontz, Harold, Administración, una Perspectiva Global, p. 247

Las organizaciones informales se describen como “una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas.”<sup>18</sup>

Se dice que pueden surgir dentro de una organización formal, donde sus fines se conjugan y buscan la interrelación laboral independiente. Por otro lado “se forman a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismos) o del surgimiento de grupos informales, que no aparecen en el organigrama o en cualquier otro documento formal.”<sup>19</sup>

### 1.2.3 EL PROCESO DE DIRECCION EN LAS ORGANIZACIONES

A esta etapa del proceso administrativo se le conoce también como ejecución, comando o liderazgo, cualquier persona con una responsabilidad sobre el trabajo de otras está aplicando – así sea básicamente- las funciones administrativas. En su sentido más estricto podemos definir a la dirección como el grado de liderazgo que tenga un individuo ante un grupo de personas para motivarlos y conducirlos en una forma adecuada, a lograr los objetivos establecidos por la empresa.

En términos generales, podemos decir que su finalidad es coordinar el esfuerzo del individuo hacia las operaciones, logrando obtener productividad alta y eficiente, sin olvidar de antemano la motivación y supervisión que debe existir en esa etapa, logrando así, alcanzar las metas

---

<sup>18</sup> *Ibidem*, p. 248

<sup>19</sup> Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, p. 83

propuestas. Para mencionar el concepto según otros autores, la dirección se entiende como “la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación. Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.”<sup>20</sup> La dirección lleva a cabo:

- a) Los lineamientos propuestos en la planeación y organización para el logro de los objetivos, pero esto sólo será posible en la medida que el dirigente logre que el personal se interese en los objetivos y haga que forme parte de sus intereses de autorrealización. Si se logra la interrelación de los objetivos de la empresa con los objetivos personales, se está hablando de una dirección bien ejecutada.
- b) Apoya al personal en la realización de sus actividades, supervisando y orientando para que su labor sea más sencilla.
- c) Hace respetar los canales de comunicación a fin de evitar la fuga de responsabilidad y mando, de tal forma que al emitir una orden sepan acatarla y conocer su procedencia, esto ayuda a evitar conflictos.

## ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN

---

<sup>20</sup> Bis <http://www.tlig.edu.mx/publica/tutoriales>

Cuando se habla de dirección es necesario iniciar con las *Teorías motivacionales*; éstas son parte importante de la dirección, ya que logran influir en el estado de ánimo del personal e inducirlo hacia el logro de los objetivos.

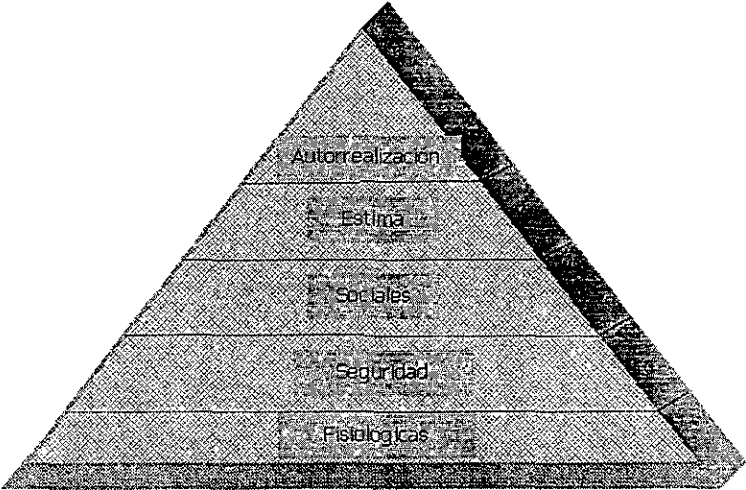
*Liderazgo*: es el arte de lograr influir en el personal para que realice su trabajo de la mejor manera posible, de tal forma que permita llegar a las metas fijadas.

*Comunicación*: es el medio por el cual el personal se encuentra estrechamente relacionado en la organización y logra la unificación al mismo propósito.

*Supervisión y/o autoridad*: estos dos elementos van relacionados, ya que el primero se encarga de verificar que las cosas se estén haciendo bien y el segundo da la orden de corrección en cuanto detecta alguna anomalía en el aspecto que se esté supervisando.



Como una forma de representar las necesidades del individuo, nos apoyaremos en la conocida pirámide de Maslow, la cual propone una estructura jerárquica:



#### 1.2.4 IMPORTANCIA DEL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES

El control es un proceso que apoya a la administración a verificar que lo que se está realizando esté ligado con lo que debe ocurrir. En caso de no ser así, se deben realizar las correcciones necesarias.

“Es un galicismo que indica la acción o efecto de controlar. Controlar es un verbo activo que significa: examinar y censurar con autoridad suficiente, formando juicio, aprobando o corrigiendo lo que no estuviera en forma o modo debido. Es la función administrativa que consiste en asegurar, la medición y la corrección de la eficiencia hacia los objetivos fijados.”<sup>21</sup>

Podemos decir que el control apoya a los procesos anteriores a verificar que las actividades realizadas por el personal estén dentro de los lineamientos establecidos por la organización.

#### OBJETIVOS DEL CONTROL

Con el control nos cercioramos de que efectivamente se cumplan los objetivos.

- ⇒ Ayuda a medir y cuantificar los resultados, detecta las fallas que se presentan en cuanto a lo planeado y lo que se está llevando a cabo; es decir, identifica las desviaciones y apoya en la previsión y corrección de los errores.

---

<sup>21</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, p 539

- ⇒ Es aplicable en todos los ámbitos, personas o cosas, ya que es posible detectar de inmediato al sector responsable de ciertas anomalías y establecer medidas correctivas.
- ⇒ Informa acerca de la ejecución de los planes, cuál es su situación y sirve de base para reiniciar el proceso de la planeación.
- ⇒ Contribuye al ahorro de tiempo y reducción de costos al evitar que se presenten errores.

## ETAPAS DEL CONTROL

- a) *Establecimiento de estándares:* es una guía que ocupa el control para determinar los resultados, y verificar el cumplimiento de las metas de la planeación.
- b) *Medición de resultados:* esta etapa de control sólo se aplica cuando existen medios que realmente están midiendo el desempeño de los trabajadores, pues facilitan la comparación de lo esperado con lo real.
- c) *Corrección:* si en la etapa anterior se detectan desviaciones, hay que aplicar la corrección, estructurando una renovación en los planes y procedimientos.
- d) *Retroalimentación:* recaba la información que provocó el desvío y se da aviso del nuevo control que será aplicado.

### 1.3 DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTO

El procedimiento se sujeta a los objetivos, metas y políticas establecidas en la planeación, y para entender mejor su funcionamiento daremos la definición de diversos autores.

Un procedimiento “es un conjunto de actividades que mediante una adecuada relación y encausados a políticas nos permiten lograr un objetivo concreto.”<sup>22</sup>

“Es una guía para la acción porque detalla en forma precisa e inflexible cómo se va a desarrollar tal o cual actividad. Es una secuencia de labores debidamente ordenadas, cuyo objetivo principal es llevar a cabo una determinada labor.”<sup>23</sup>

Para Víctor Lazzaro es una serie de funciones, pasos, empleados por la dirección para que su labor o cualquier trabajo sea desempeñado con mayor eficiencia, efectividad y economía.

Para L.M. Munch Galindo, los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de efectividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Por lo tanto se puede mencionar que los procedimientos nos señalan el camino a seguir, determinando los pasos que proporcionan un mayor apoyo en la ejecución de actividades

---

<sup>22</sup> *Ibidem*, p. 352

<sup>23</sup> Mercado H., Salvador, *Administración Aplicada, Teoría y Práctica*, p. 193

#### 1.4. IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS EN LAS ORGANIZACIONES

Un procedimiento bien establecido ayudará a los trabajadores a identificar claramente los métodos que debe emplear para realizar sus tareas. "El procedimiento nos dice: cómo hacer el trabajo, cuál proceso usar y otra información general respecto al trabajo. El procedimiento está orientado hacia las tareas, normalmente debe estar por escrito en un documento formal segmentando las tareas que deben ser efectuadas, el propósito primario del procedimiento tiene naturaleza de instrucción."<sup>24</sup> Los procedimientos permiten un seguimiento lógico, para evitar la incertidumbre en las actividades rutinarias, es necesario adecuarlas basándose en las necesidades atendiendo a su organización, tipo de producto y/o servicio.

"Un procedimiento debe ser estable y, sin embargo, flexible,"<sup>25</sup> estable se refiere a la firmeza en su aplicación y seguridad para llevarse a cabo dicho procedimiento; flexible se refiere a la adaptación que se le puede dar dependiendo de la necesidad que se presente en el momento.

De acuerdo a lo anterior podemos deducir las ventajas que tienen los procedimientos en las organizaciones, como la de reducir la pérdida de tiempo en las tareas, la duplicidad de información y la mayor integración a sus labores.

#### OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS

Los objetivos de los procedimientos presentan una visión integral de cómo opera la

organización.

Precisan la secuencia lógica de los pasos que compone cada uno de los procedimientos, determinan la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo y describen gráficamente los flujos de las operaciones. Además, sirven como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica. Por último, propician el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Sin duda, un procedimiento ayudará con mayor detalle en las operaciones de cada uno de los individuos a desarrollarlas con mayor eficacia y eficiencia.

#### DEFINICIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Se puede definir a los diagramas de flujo como la forma gráfica representativa de los pasos que deben seguir ciertos procedimientos de alguna actividad en especial.

“Los diagramas de flujo muestran las unidades administrativas que intervienen en el procedimiento (procedimiento general), a los puestos que intervienen (procedimiento

---

<sup>24</sup> Ibidem, p. 350

<sup>25</sup> Ibidem, Rodríguez Valencia p 353

## CAPITULO 2. DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

---

**P**ara dar inicio a este capítulo, comenzaremos por definir ¿qué es diseño organizacional? “Es una actividad con propósito, orientada a cambiar una situación existente en una deseada.”<sup>27</sup> Cuando necesitamos un cambio en el desarrollo de la empresa lo primero es pensar en algo que nos ayude a renovar la forma actual en la que estamos operando. “Diseñar una organización implica entonces desarrollar un proceso en el cual vamos entendiendo progresivamente nuestra situación actual, cuáles son nuestras expectativas sobre una situación ideal y de qué manera podemos intervenir o actuar sobre la organización.”<sup>28</sup> Las organizaciones van evolucionando por lo que su diseño debe irse adaptando a su necesidad, es decir, “conforme estudiamos la evolución del pensamiento acerca del diseño organizacional, es importante darnos cuenta de dos cosas. La primera es que, dado que las estrategias y el ambiente cambian con el tiempo, el diseño organizacional es un proceso progresivo. Y la segunda, es que los cambios en la estructura, por lo general incluyen tentativas y errores, accidentes, y la adaptación a las realidades políticas.”<sup>29</sup>

Para lograr un diseño apropiado es conveniente saber las necesidades que presenta la organización, y establecer la interrelación de acuerdo a sus principios en la innovación de otro sistema, así como el contar con el apoyo de diferentes manuales que eviten la pérdida de tiempo y proporcionen mayor claridad en su funcionalidad.

---

<sup>27</sup> <http://www.ciens.ula.ve/~rsotaqui/sistemka/sa96esp.html>

<sup>28</sup> *ibidem*

<sup>29</sup> Stoner, James A. F., Freeman A., Edward, *Administración*, p 352

## 2.1. GENERALIDADES

### *¿Qué es un manual de organización?*

A lo largo del estudio de la administración se han comentado las diferentes herramientas con las que se cuenta para lograr óptimos resultados en una organización, ahora bien, se tratará de explicar brevemente otras herramientas para efficientar de alguna forma el trabajo de los administradores, por lo cual comenzaremos señalando el propósito y la conformación de un manual de organización. “Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y las relaciones que existen entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa.”<sup>30</sup> En términos específicos, el manual de organización representa en una forma más amplia y detallada lo que un organigrama contiene. Sus características son:

- ⇒ Presenta un panorama amplio de lo que es la organización.
- ⇒ Detalla la función que le corresponde a cada unidad, delimitando así, su responsabilidad y autoridad, evitando que se dupliquen las actividades y sea más fácil detectar de dónde proviene alguna falla.
- ⇒ La ejecución de las labores se hace más sencilla y uniforme, debido a que quedan determinadas desde el inicio.
- ⇒ Evita la duplicidad de instrucciones, ya que cada departamento cuenta con un responsable que emite la orden, logrando así un ahorro de tiempo y esfuerzo.
- ⇒ Sirve como guía al personal que ingresa, facilitando su integración a la organización

---

<sup>30</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, Como elaborar y usar los manuales administrativos, p p 91, 92



Para diseñar el manual de organización, Rodríguez Valencia nos señala en su libro *Cómo elaborar y usar los manuales* las siguientes preguntas que se deben formular, así como el contenido que se ha de considerar:

- a) ¿Cuál es el objetivo del organismo al crear este manual?
- b) ¿Qué beneficios proporcionará el manual a los usuarios?
- c) ¿Qué espero yo (o mi departamento) lograr con este manual?

El manual debe contener los siguientes datos:

- a) **Identificación:** se refiere al nombre de la organización, fecha de elaboración, nombre de la persona que lo diseñó.
- b) **Índice:** como su nombre lo indica es una guía donde nos señala las partes que conforman el manual.
- c) **Introducción:** da una breve explicación de lo que es el documento, de lo que se pretende con él y la forma en que deberá utilizarse. Además menciona donde se aplicará dicho manual. Debe especificarse el objetivo del manual, el ámbito de aplicación, la autoridad y cómo usar el manual.
- d) **Directorio:** incluye una relación de los principales funcionarios que se encuentran establecidos en el manual, así como también se encuentra la descripción de sus funciones.

- e) Antecedentes históricos: se refiere a la descripción que se debe plasmar acerca de la historia de la empresa, como puede ser, los motivos por los que fue creada, como ha sido su desarrollo, entre otros.
- f) Legislación o base legal (en el caso de organismos públicos): es necesario especificar las bases legales en las que esta constituida dicha organización, con el fin de tener conocimiento de la normatividad por la que se rige.
- g) Organigrama: como ya se había mencionado en el capítulo anterior, la finalidad que tiene es representar gráficamente como está estructurada la organización, define los puestos, cargos, canales formales de comunicación y de autoridad.
- h) Estructura funcional: describe claramente las actividades que le corresponden a cada puesto.

## ¿QUÉ ES UN MANUAL DE POLÍTICAS?

El manual de políticas sirve a la administración, para establecer en un documento oficial los lineamientos a los que habrán de sujetarse, de manera que permita al personal actuar independientemente en sus labores, sin tener que estar recurriendo en cada momento a su jefe inmediato. Esto reduce la pérdida de tiempo y el estar repitiendo continuamente las instrucciones que deben aplicarse.

De acuerdo a lo ya expuesto en el capítulo anterior, una política enmarca la razón de ser de cada actividad, señalan la acción que deben seguir dentro del organismo. Por lo tanto ayuda al personal a orientarse en cuanto a su ejecución.

Dicho manual presenta las siguientes ventajas:

- ⇒ Proporciona una visión al administrador acerca de los cursos de acción a seguir y determina los caminos más adecuados que se deben tomar, eliminando así el aumento de situaciones no previstas.
- ⇒ Proporcionan ciertos parámetros de holgura, para que el personal pueda operar libremente. (Obviamente no debe pasar por alto los lineamientos establecidos.
- ⇒ Debido a que las políticas se fijan en general, proporciona igualdad de trato para los empleados.
- ⇒ Sirve como guía para ubicar al personal de nuevo ingreso.

Cabe aclarar que dentro del manual deben considerarse ciertos puntos que permitan un mejor manejo del documento oficial.

- a) Propósito: es indispensable describir el propósito que tiene la política establecida.
- b) Definición: aclarar el concepto al que se está refiriendo la política.

## 2.2. DISEÑO SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

Al hablar de un diseño situacional nos referimos principalmente a la forma en la que se estructuran las organizaciones, tomando como punto de partida la situación actual que presenten, es preciso que cada organización este consciente de los factores que influirán en su diseño. “¿Por qué no hay dos estructuras de organización idénticas entre sí? La respuesta es porque cada una de ellas se enfrenta a un ambiente diferente y debe organizarse de tal manera que se adapte mejor a esas fuerzas internas y externas, para satisfacer las metas de la organización.”<sup>31</sup>

Por lo general cada organización enfrenta factores diferentes tanto internos como externos (los cuales se explicaran ampliamente en el siguiente punto) que afectan determinadamente su diseño y que si no se consideran desde su inicio probablemente no logren obtener los resultados esperados, por otra parte, también hay que considerar el contar con una estructura acorde a su requerimiento y relacionarla con los intereses de los individuos, de manera que se conjuguen y puedan interactuar entre si, desarrollando instintos que los lleve a enfrentar con éxito cualquier situación latente; Vivimos en un constante cambio en el que se debe estar preparado para enfrentarlo y adaptarse hasta lograr situarse en una realidad. De hecho es lo que logra que una empresa se desarrolle. Por lo tanto se puede decir que cada una en forma individual se va adaptando a las necesidades que se presentan a lo largo de su trayectoria, ya que no siempre son las mismas situaciones que enfrentan las

---

<sup>31</sup> Hodgetts, Richard M, Aitman, Steven, Comportamiento en las Organizaciones, p 250

organizaciones.

Atendiendo al párrafo anterior podemos decir que en la actualidad el considerar la funcionalidad interna de la organización es preciso y sobre todo el lograr interactuar hacia sus demandas existentes, ya que la tecnología avanza a pasos agigantados afectando a las empresas que no se encuentren preparadas.

Sin embargo las organizaciones hoy en día descuidan la importancia que tienen los individuos, por lo que antes de llevar a cabo su diseño, deben estudiar el “funcionamiento de las organizaciones en relación con las necesidades de sus miembros en particular y las presiones externas a las que deben de enfrentarse.”<sup>32</sup>

Podemos decir que el ambiente en el que se desenvuelven las organizaciones, es importante para lograr el diseño adecuado.

---

<sup>32</sup> Ibidem p 250

### 2.3. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS SITUACIONALES

Dentro de los factores internos que influyen en el diseño de la organización Richard M. Hodgetts en su libro comportamiento en las organizaciones menciona tres:

- ⇒ El tamaño de la organización:
- ⇒ Las características de los empleados
- ⇒ La percepción del ambiente.

A continuación describiremos cada uno de los factores internos:

*Tamaño de la organización:* Se refiere a la cantidad de personas que integran la organización y que determinan el tamaño y la forma en la que deberán organizarse. Si se cuenta con una gran cantidad de empleados, es muy difícil que puedan interactuar entre sí y funcionar como un todo, o bien, como una organización informal, por lo tanto es necesario aplicar la organización formal, que determina la implementación de técnicas, normas, políticas, procedimientos y que ayuda a tener un mejor control y una estabilidad permanente.

Si se pone mayor atención al párrafo anterior, se puede determinar por qué esas grandes organizaciones funcionan en una forma burocrática, (ante la gran cantidad de personas que laboran se establecen mas procedimientos para realizar una sola tarea) justificación del por que las empresas pequeñas - que no cuentan con un número excesivo de personas y que se

pueden controlar sin tantos procedimientos- funcionan en una forma informal, a pesar, de que no siempre se obtienen buenos resultados. Entre menor número de trabajadores existan, se da la relación más estrecha y el trabajo en conjunto, es decir su control, puede ser llevado a cabo fácilmente que si tratáramos de controlar a mil gentes con la misma estructura.

Por lo tanto, se puede decir que “conforme la organización aumenta de tamaño, se observa una tendencia a asignar cada vez a más personas a papeles especializados, a tener más procedimientos estándar y a delegar la autoridad a niveles cada vez más bajos de la jerarquía.”<sup>33</sup>

*Características del empleado:* En esta variable influye mucho la cultura de los trabajadores y los paradigmas que los acompañan. Existen personas, que en el ambiente formal y bien estructurado se sienten integrados y su trabajo da mayores resultados, así como también existen personas que se resisten a llevar dicha estructura, y no son flexibles en cuanto se aplican procedimientos, reglas o políticas, esta característica es de “educación. Mientras mejor educado esté el personal, tanto más probable será que deseen alguna participación en los procesos de toma de decisiones y control. Con personal sumamente preparado, es probable encontrar una estructura organizacional más flexible, dando menos atención a los estatutos y los reglamentos y confiando más en los grupos y la cooperación informal par llevar el trabajo a su realización final.”<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Ibidem p 251

<sup>34</sup> Ibidem p 252

*Percepción del ambiente:* este factor es importante para determinar el diseño que realizará el administrador, por lo que deberá tomar en cuenta tanto el ambiente interno como el externo, dentro del interno, considera las características del personal, su nivel cultural, tipo de conducta, entre otros, así como en el externo considera la tecnología, cómo se comporta la competencia, características del cliente, intermediarios, etc.

Los factores externos que intervienen en el diseño de la organización son los siguientes:

Fuerzas externas: existen ciertos factores externos que afectan a la organización, tales como:

El avance tecnológico, político, cultural y económico, así como la competencia que está latente y con la cual se tienen que enfrentar.

Inestabilidad del ambiente: Este factor se refiere a la estructura que presenta cada organización. Como es de saberse, existen organizaciones que se encuentran muy bien estructuradas por lo que su estabilidad permanece ya que cuentan con gráficas de organización (organigramas), planes bien establecidos, actividades definidas, líneas de comunicación, etc. sin embargo, existen otras que no cuentan con ningún sistema administrativo que las guíe y que les ayude a mantener cierta organización así como el crear esa seguridad en el individuo de conocer hacia donde se dirige la empresa (mayor estabilidad).



## 2.4. CÓMO DISEÑAR LA ESTRUCTURA CORRECTA

Es importante considerar varios factores para diseñar una estructura que vaya acorde a las características requeridas por la empresa ya que cada una en forma independiente presenta una necesidad diferente. Atendiendo a las características de Weber existen cuatro etapas que se deben considerar en el diseño de la organización tales como:

- a) Descripción de puestos
- b) Departamentalización
- c) Tramo de control
- d) Descentralización y delegación de autoridad

✓ *Descripción de puestos:* dentro de esta etapa deben quedar bien establecidas las actividades que requiere cada función; es cierto que para desempeñar alguna tarea existen procesos que deben llevarse a cabo para ejecutarla eficientemente y precisamente esta etapa es en la que se determina ¿Qué actividades se desempeñaran en cada área de trabajo? Logrando así tener conocimiento de lo que la persona realizará y al mismo tiempo que se identifique con su labor, obteniendo una colaboración con menos grado de

incertidumbre Con una adecuada descripción de puesto se conoce el perfil que debe tener la persona para poder cubrirlo, así como la determinación de su función.

- ✓ *Departamentalización:* Es evidente que al tener conocimiento de todas las actividades que se desempeñan dentro de una empresa se da la división por área; precisamente en esta etapa se logra realizar la agrupación de tareas similares y concentrarlas en una área en especial, obteniendo como ventaja que se especialicen en su trabajo.

Lo primero que hay que hacer es enlistar todas las actividades que se realizan dentro de la empresa, posteriormente clasificarlas por funciones según el nivel jerárquico que tengan y por último asignarlas a cada uno de los departamentos determinando la autoridad y responsabilidad que poseen cada uno por su función.

- ✓ *Tramo de control:* Considerando que todo trabajo requiere de una supervisión directa, esta etapa es en la que vamos a apoyarnos para obtener una mayor seguridad en la ejecución de las actividades realizadas, debido a que existen personas que se encargan de reportar la eficiencia o ineficiencia de las tareas ejecutadas. Si se cuenta con una estructura bien definida el tramo de control será más fácil aplicarlo ya que se encuentra claramente definida la línea que deben controlar cada uno de los puestos de mayor rango.

- ✓ *Descentralización y delegación de autoridad:* Se refiere principalmente a que la autoridad no se encuentra concentrada en una sola persona, sin duda alguna cuanto más poder de

decisión se tenga en cada una de las áreas sin consultar a otra persona, se esta hablando de una descentralización, por el hecho de poder ofrecer una respuesta rápida en circunstancias presentadas no favorables que requieren de una toma de decisión al instante. En empresas grandes es donde mayor delegación de autoridad y toma de decisión debe existir, debido a que hay un gran número de personal y dificultaría el esperar una respuesta de la persona de mayor jerarquía

Sin embargo existen otros factores que en la teoría de Weber no se encuentran para diseñar la organización como lo son:

Como primer factor, en el proceso de diseño de la organización, comenzaremos por establecer la estructura organizacional, tomando en cuenta los siguientes factores que menciona Joaquín Rodríguez Valencia:

- ⇒ Fijación de los objetivos del organismo social.
- ⇒ Elección del tipo de estructura organizacional.
- ⇒ Elección del método de departamentalización
- ⇒ Decidirse por una estructura que proporcione óptimos resultados.

En este punto es importante considerar el proceso de Organización que como ya se menciona en el capítulo anterior es el diseño de cómo trabajar ordenadamente para obtener resultados satisfactorios. La primera etapa, establece los objetivos de acuerdo al comportamiento que

tome la organización, es decir ¿qué es lo que la empresa quiere alcanzar?. En el siguiente paso, deberá seleccionar la estructura que mejor se adapte a su funcionamiento. En la tercera etapa el propósito es establecer de una manera eficiente los departamentos que estarán funcionando, con el fin de no crear más de los que no sean necesarios, así se evitará incrementar costos

La última etapa tiene como finalidad realizar un plan en el que se describan las tareas y se clasifiquen por prioridad, es decir, cuáles son las que tienen mayor relevancia en su realización.

Para realizar el diseño adecuado, se debe tomar en cuenta que “la acción de organizar implica la creación de una estructura orgánica que funcione con eficiencia para lograr los objetivos de un organismo.”<sup>35</sup> Cuando iniciamos el proyecto de la empresa, hay que elaborar gráficas de organización, que consisten en “una forma gráfica que muestra las funciones principales, la relación básica entre ellas, los canales de autoridad formal quién tiene autoridad sobre quien.”<sup>36</sup> Los pasos para elaborar un organigrama atendiendo a las recomendaciones anteriores son los siguientes:

- a) Elaborar una lista de funciones y subfunciones probables
- b) Compararla contra una lista de comprobación
- c) Preparar los cuadros o plantillas

---

<sup>35</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, p 30

<sup>36</sup> *Ibidem* p 35

d) Trazar el organigrama

El contenido del organigrama es el siguiente:

- ⇒ Título o descripción concisa de las actividades (nombre del organismo y la función definida)
- ⇒ Nombre de quién elaboró el organigrama
- ⇒ Lugar y fecha de elaboración
- ⇒ Autorización del organigrama (de la alta dirección, y del responsable de la función)
- ⇒ Explicación de la simbología utilizada (líneas de coordinación, asesoría, etc.)

## 2.5. TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Para dar inicio con este tema, es importante determinar la diferencia entre estructura y organigrama. La estructura se considera la forma en que están divididas las actividades de los trabajadores, el canal de comunicación existente y la autoridad representativa; un organigrama de acuerdo a la definición antes mencionada es únicamente la representación gráfica de la estructura organizacional plasmado en un documento oficial, en la cual se representan las funciones por departamento y las líneas que indican la comunicación.

Las estructuras de las organizaciones pueden ser las siguientes:

**Organización Lineal:** dentro de esta estructura se puede mencionar que la autoridad se establece en una forma clara y precisa ya que solo existe un solo jefe, sus líneas de comunicación y responsabilidad son únicas, esto le permite al superior estar enterado de lo que sucede en su área, esta estructura suele ser utilizada en empresas pequeñas, donde el control pueda deslindarse en un solo tramo.

**Organización Funcional:** la finalidad de esta estructura es la de asignar el menor número de tareas distintas al personal, logrando una mayor especialización en sus labores, por lo que se emplea principalmente en organizaciones demasiado grandes o con exceso de actividades, siendo la autoridad parcial y relativa, es decir no existe la autoridad total sobre algún subordinado y su comunicación se da en forma inmediata entre los diferentes niveles. Por otro

lado la toma de decisiones se descentraliza ya que en ocasiones quien se encarga de tomarlas es la persona con más conocimientos sobre el ramo sin importar el nivel que posea.

Organización Lineal-Staff: este sistema aprovecha los aspectos importantes de las dos organizaciones anteriores, es una combinación que proporciona una organización mas compleja. Dentro del área de Línea se puede tener tanto la autoridad de mando como la de decisión, orientadas hacia los objetivos, mientras que la de Staff funciona como un asesoramiento hacia dentro de la organización, estos dos órganos pueden estar vinculados, mientras uno decide, manda y ejecuta el otro piensa, crea, planea y sugiere.

## 2.6 CÓMO INFLUYE LA TEORÍA CLÁSICA EN EL DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES

Los autores Frederick Taylor y Henry Fayol, así como el sociólogo Max Weber, aportaron grandes ideas a la teoría clásica. "Pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica basada en una autoridad formal legalizada".<sup>37</sup> Es decir, dicha teoría lograba que las organizaciones fueran estructuradas de tal forma que permitieran la "especialización en actividades, nombramiento por mérito, creación de oportunidades de carrera para los empleados, sistematización de las actividades y una atmósfera racional e impersonal."<sup>38</sup>

La teoría clásica trajo consigo grandes beneficios ya que propuso una forma de trabajo mas ordenada, con fundamentos específicos, delimitando el desarrollo de las actividades, logrando así la conformación sólida de la empresa. Como ejemplo, se menciona que cada trabajador ya tiene asignada una tarea, permitiéndole involucrarse en una forma rápida en sus actividades. Otra ventaja que obtiene, es que quedan especificados los canales de comunicación, permitiendo el trabajar con menor grado de incertidumbre. Es así como se puede detallar la influencia que tuvo la teoría en el diseño de una organización, destacando las ventajas que contribuyeron a visualizar de otra forma la creación de nuevas áreas de oportunidad para cada una de ellas.

---

<sup>37</sup> Stonor, James A. F., Freeman A. Edward Administración p 352

<sup>38</sup> Ibidem p 352



## CAPITULO 3. IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

---

¿Qué serían las organizaciones sin el factor humano?, En realidad, esta pregunta no se había formulado en tiempos pasados ya que los intereses de las organizaciones estaban enfocados en términos materiales, olvidando el valor que para la organización representaba el individuo.

Entre su importancia podemos destacar que el comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Por esto reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él.

Sin duda alguna el individuo toma en cuenta a la organización para desarrollarse, realizar sus propósitos y alcanzar sus metas propuestas, al mismo tiempo, la organización se apoya en el individuo para alcanzar sus objetivos, por lo que al unirse se interrelacionan y cumplen el mismo fin.

Ahora bien, el factor humano es la parte esencial de toda organización, ya que proporciona sus habilidades para coadyuvar al logro de los objetivos establecidos por la empresa.

### 3.1 ¿QUÉ ES FACTOR HUMANO?

El factor humano en una forma individual es considerado como “persona portadora de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historia particular”<sup>39</sup>, y busca siempre su autorrealización, tanto en la vida laboral como en la individual

Como es de saberse, en tiempos pasados, se le consideraba como un recurso humano, sin tomar en cuenta que los individuos no son un recurso, sino un factor, que influye de manera determinante en el desarrollo de las organizaciones, ya que son los que llevan a cabo todo el proceso determinado por la empresa.

De acuerdo a lo anterior, se puede mencionar que un individuo busca la interacción con otros, por lo que se reúne en una organización para desarrollar actividades que ayuden a cumplir sus expectativas y alcanzar sus objetivos.

---

<sup>39</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, p 69

### 3.2 LA CONDUCTA DEL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES.

Como es de esperarse, el comportamiento del factor humano en las organizaciones se considera como una herramienta importante para su crecimiento, cuando el individuo conserva una actitud positiva y su autoestima alta, contribuye a un desarrollo eficiente en sus actividades, o bien, lo contrario, si mantiene una actitud negativa y su autoestima baja, esto obstruirá el buen desempeño en sus actividades, truncando así los objetivos que se tenían planeados en la organización para él.

“El confort de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones”<sup>40</sup> personales, es decir, cuando un individuo se siente satisfecho con lo que hasta ese momento ha realizado, como se mencionó en el párrafo anterior, sus labores son realizadas de la mejor manera, ya que no existe ningún impedimento para que las lleve a cabo eficientemente.

Por otra parte, cuando la autoestima del individuo se encuentra baja, sus actividades obviamente no son desarrolladas con eficiencia, ya que sus sentidos no están por completo en la realización de su trabajo, sino que son un obstáculo para él y para la organización en sí. Como consecuencia “las personas pueden rebelarse frente a las políticas y los procedimientos

---

<sup>40</sup> Ibidem p 69

de la organización o colaborar con ellos, dependiendo de las estrategias de liderazgo que adopte el supervisor."<sup>41</sup>

Existen teorías que describen la razón de ser de la conducta individual, por lo que mencionaremos algunas de ellas.

*La teoría racional:* En lo que se refiere a la teoría racional del hombre se considera como un ser pensante dotado de características que le permiten racionalizar las cosas de una manera lógica. Un ejemplo sería cuando tiene que tomar alguna "decisión, recopilará toda la información disponible sobre la cuestión, la analizará, evaluará cada curso de acción, determinará la razón costo-beneficio asociada con cada uno de ellos y luego elegirá la que ofrezca el mayor beneficio posible. El modelo racional presenta al hombre como un ente reflexivo, serio y calculador."<sup>42</sup>

*La teoría emocional:* se considera el lado opuesto a la teoría antes mencionada, ya que se interpone principalmente el sentimiento más que la razón, e influye para la toma de decisión. Es evidente que de alguna manera reaccionamos espontáneamente por lo que sentimos, sin considerar siquiera la razón.

*Teoría conductista y humanista:* Esta teoría se considera totalmente en contraposición de las anteriores, debido a que se basa en el ambiente o rol donde se desenvuelve el individuo, sin considerar demasiado al sentimiento o la razón. La determinación de esta teoría es el modelo

---

<sup>41</sup> *Ibidem* p 69

<sup>42</sup> Hodgetts, Richard M; Altman, Steven, Comportamiento en las Organizaciones, p 48

en el que vamos adquiriendo nuestra forma de ser por nuestros principios engendrados, por nuestras costumbres vivenciales y por todo lo que vamos adquiriendo en el tiempo. "El concepto conductista sostiene que todo comportamiento se controla ambientalmente".<sup>43</sup> Por otra parte, "los humanistas consideran al individuo como un ser capaz de vencer la conducta irracional por medio del razonamiento consciente,"<sup>44</sup> consideran que el hombre es el arquitecto de su propio destino.

*Teorías del hombre económico y de la autorrealización:* "El hombre económico es naturalmente competitivo, básicamente interesado en su propia persona, y en la batalla de la vida; lucha con firmeza para sacar ventaja de todos los demás."<sup>45</sup> Podemos considerar que el hombre económico es de cierta manera egoísta, ya que vela únicamente por sus intereses, su preocupación va encaminada a la supervivencia. Dicha teoría se relaciona con la autorrealización del individuo, en donde busca satisfacer de una manera adecuada sus deseos y necesidades, "las personas se motivan por las oportunidades de crecer, madurar y llegar a ser todo lo capaces que les sean posibles."<sup>46</sup>

Desde otro punto de vista se puede mencionar que estas teorías son aplicadas de alguna forma en cada uno de los individuos, dependiendo de su situación específica a lo largo del tiempo. Por ejemplo, ¿Qué individuo no se ha dejado llevar hacia una decisión por un sentimiento?, O bien ¿Quién no ha tomado alguna decisión o alguna actitud de acuerdo a un razonamiento?, O también ¿Qué personas actúan obedeciendo a sus vivencias, conductas inculcadas, etc.? Hemos venido mencionando el comportamiento de los individuos sobre la base de las teorías mencionadas por Hodgetts, Richard M.; Ahora trataremos de ver cómo

---

<sup>43</sup> Ibidem p 49

<sup>44</sup> Ibidem p 49

<sup>45</sup> Ibidem, p 49

<sup>46</sup> Ibidem p 49, 50

influye la conducta individual en las organizaciones, tomando en cuenta que dichos patrones contribuyen a que la

organización sea más eficiente. Se dice que existen tres etapas para entender mejor el comportamiento del individuo en las organizaciones, que son: "los componentes básicos de la conducta individual, el desarrollo de la conducta encaminada a las metas y el sistema personal."<sup>47</sup> Dentro de la primera etapa, (*componentes básicos de la conducta individual*), se considera que el sujeto es perceptivo por naturaleza, lo que provoca que cada individuo dé una interpretación diferente en situaciones semejantes, presentándose en la organización un conflicto que los lleva a tomar diferentes caminos para dar solución a una misma situación (con diferentes enfoques), asimismo también influyen sus actitudes, ya sea de una manera positiva o negativa, dependiendo de la cultura que como individuo posea.

El aprendizaje forma parte de la cultura del ser humano, sin embargo, existen dos clases de individuos; Los que siempre buscan saber más y los que están conformes con lo que saben. Los que buscan mayor conocimiento son los que le van a permitir a las empresas mantenerlas actualizadas, implementando técnicas actuales. Son creativos, y van a la vanguardia junto con la organización, sin embargo, las personas que no buscan la constante actualización en el conocimiento, no aportan sistemas nuevos a la empresa, perjudicando de alguna manera su desarrollo, un ejemplo muy notorio lo vemos en la innovación de nuevos sistemas que se

---

<sup>47</sup> *Ibidem* p 123

requieren aplicar para la mejora de la empresa; las personas estancadas se resisten a ese cambio obstruyendo la fluidez de algún procedimiento novedoso que contribuya a una mejora.

## CARACTERÍSTICAS EN LA CONDUCTA DE LOS INDIVIDUOS

*Personalidad:* se considera como la forma propia de identificar a cada uno de los individuos, es lo que nos hace diferente de los demás, pues nos da características propias que determinan las diferentes reacciones en el comportamiento.

*Desarrollo de la conducta:* va encaminando las metas tomando del individuo ya que cuenta con ciertas necesidades que debe cubrir para sentirse satisfecho y querer lograr más cosas. En el momento que el individuo logra satisfacer esas necesidades, su rendimiento en el trabajo aumenta por lo que sus tareas suelen ser óptimas y eficientes, además su compromiso y entrega para la empresa se efectúa de una manera más leal.

Por otro lado, cuando la organización cuenta con personas que no han logrado lo que han querido a lo largo de su vida, estamos hablando de personas frustradas, que lo único que hacen a la organización es dañar su ambiente, por ser tan negativas en cualquier situación que realicen, y contagiando su alrededor en consecuencia. La frustración se considera como "la incapacidad de satisfacer necesidades particulares."<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Ibidem p 97

El último punto a tocar en la conducta del individuo dentro de las organizaciones es. *el sistema personal*, el cual determinará la opinión o concepto que tenemos de nosotros mismos, proyectando así ese concepto. Por ejemplo, existen personas que proyectan mucha seguridad y carisma debido a que es lo que piensan de sí mismas, sin embargo, existen personas que reflejan falta de seguridad y negatividad, porque no creen poder ser diferentes. “Las personas son inseparables de los conceptos que tienen de sí mismas en el trabajo y en sus relaciones interpersonales. Los que tienen una pobre opinión de sí mismos tienden a menospreciarse de manera más marcada, o temen aceptar ciertos tipos de responsabilidades.”<sup>49</sup>

Existen cuatro factores que pueden considerarse primordiales dentro del comportamiento del individuo como son:

- ⇒ Valores
- ⇒ Metas personales
- ⇒ Habilidades, pericia y experiencia
- ⇒ La tensión y los procesos de ajuste

*Los valores:* servirán como guía en el comportamiento del individuo, asumirán su forma de responder en la organización. “Los valores representan las modalidades ideales de conducta o las metas supremas ideales,”<sup>50</sup> son inculcados en nuestras familias, nos señalan lo que se

---

<sup>49</sup> Ibidem p 123

<sup>50</sup> Ibidem p 124



considera bueno o malo, así mismo, nos enseñan lo que debe ser la honestidad, la integridad y la responsabilidad.

*Las metas:* se consideran como un elemento más que influye en el comportamiento humano, ya que determina el crecimiento del individuo, sus expectativas, sus ambiciones y su desarrollo.

*Habilidad, Pericia y Experiencia:* estos tres elementos se conjugan para que el individuo desarrolle un mejor papel dentro de la organización, y le permita una mayor satisfacción en su desenvolvimiento. Recordemos que mientras más capacidad tenga el individuo, su aplicación sea efectiva y ayude a la empresa a lograr a sus objetivos, mayor satisfacción tendrá y su comportamiento será hacia adelante. Como definiciones, la habilidad es la aptitud que se tiene para realizar las cosas de la mejor manera, la pericia es el dominio que se tiene sobre alguna actividad, la experiencia es el conocimiento que adquirimos a través del tiempo, lo que nos permite ser más habilidosos en cualquier situación que se nos presente.

*La tensión y los procesos de ajuste:* Este último punto es fundamental en la reacción del individuo, ya que cuando éste se encuentra presionado por alguna causa, su rendimiento baja o bien cuando se da un nuevo procedimiento dentro de la organización y no está de acuerdo, simplemente porque él considera que antes se hacía mejor, la tensión y estrés aumentan y

algunos otros factores terminan por arruinar su comportamiento, por lo tanto también influyen en su rendimiento laboral.

“En este punto podría resultar obvio que la gama de las conductas individuales que son posibles dentro de una organización, causadas por distintos valores, diferentes metas, competencias, percepciones y necesidades, es inmensa.”<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Ibidem p 139

### **3.3 APTITUDES DEL FACTOR HUMANO PARA CONFORMAR LA VALIDEZ DE UN PROCEDIMIENTO E INCREMENTAR LA EFICIENCIA.**

Como se ha expuesto previamente, los individuos son uno de los factores más importantes dentro de una organización, debido a que ellos llevan a cabo el establecimiento de planes, programas, políticas y procedimientos y al mismo tiempo conducen a la realización de los objetivos.

Existen técnicas de control que permiten al personal realizar su trabajo de una manera eficiente; nos referimos principalmente al hecho de que los individuos conozcan el seguimiento que habrán de emplear para cualquier actividad a realizar.

¿Por qué se considera necesario el factor humano para lograr la eficiencia en un procedimiento? La respuesta tan sencilla de responder, simplemente porque sin ellos no sería posible realizar alguna actividad, sin ellos no habría quien contribuya en el logro de los objetivos y sin ellos no existiría siquiera la conformación de una organización.

Cuando hablamos de aptitudes del individuo, nos referimos a la capacidad con la que cuentan cada uno para desempeñar determinada tarea, o la habilidad que tiene para responder en el momento y ejecutar de una forma correcta los sistemas y procedimientos que la empresa tenga establecidos.

### **3.4 LA MENTE DEL FACTOR HUMANO**

Hemos venido hablando de las características del individuo, como influye su comportamiento en la organización. Ahora estudiaremos su forma de pensar, que tan importante es para lograr *su mayor eficiencia y como se determina para su selección.*

Sin duda alguna, la forma de pensar del individuo es un aspecto importante dentro de la organización, debido a que su conceptualización de las cosas, deriva hacia la obtención de buenos o malos resultados, todo depende directamente de su cultura, educación, preparación que tenga para que pueda desarrollar sus tareas adecuadamente, es decir "cada grupo de personas tiene una peculiar manera de pensar, y esto es tan patente que casi podemos decir, escuchando a una persona cuando habla -- cuando expresa sus pensamientos -, a que grupo profesional pertenece. No es la misma manera de hablar, no hablan de lo mismo los médicos, los maestros, los políticos etc."<sup>52</sup>

Ahora bien, no hay que confundir que la eficiencia para el procedimiento se logra únicamente porque la organización cuenta con individuos que realizan su trabajo, sino porque determinan efectivamente *qué características tiene hasta donde llegan sus perspectivas y si son las adecuadas para el puesto.*

La planeación de recursos humanos es la encargada de determinar de acuerdo a lo antes mencionado el perfil del puesto de acuerdo a las habilidades y características que debe tener

---

<sup>52</sup> Serrano, Jorge A. Pensamiento y Concepto, p. 33

el individuo para poder cubrir el puesto. El proceso de la administración de recursos humanos nos da la pauta para determinar la gente que debe estar dentro de la organización y colocarla en el lugar indicado en el puesto adecuado. La planeación de recursos humanos; es importante. Cualquier organización que no cuente con una planeación de sus recursos humanos no logrará eficientemente sus objetivos. "Por ejemplo, una compañía manufacturera quizá confie incrementar la productividad con un nuevo equipo automatizado, pero si no ha empezado a contratar y capacitar a la gente que ha de operar el equipo antes de iniciarse la instalación, posiblemente el equipo permanezca ocioso durante semanas o meses."<sup>53</sup> Existen cuatro etapas que son básicas dentro de esta planeación, nos referimos a:

- ⇒ Planeación para las necesidades futuras: en esta etapa es donde se determinará la cantidad de personal que deberá existir en la organización y qué habilidades deberá tener para ingresar.
- ⇒ Planeación para balances futuros: Como su nombre lo indica, se realiza una balanza acerca del personal que se requiere, con el que ya se ha contratado y se determina cuál quedará dentro de la organización. Para lo cual debe contar con la siguiente etapa.
- ⇒ Planeación para el reclutamiento: esta situación ayudará a la empresa a satisfacer de empleados en la medida que sea necesario, como consecuencia de los que han sido despedidos.
- ⇒ Planeación para el desarrollo de los empleados: Se refiere principalmente a establecer programas de capacitación que permita al empleado tener mayor conocimiento dentro

---

<sup>53</sup> Stoner, James A. F., Freeman A., Edward; Administración, p. 403

## CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO

---

### 4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

**E**n el año de 1990 inicia operaciones la empresa IDM, Investigación de Mercados y Opinión, S.A. de C.V., la cual operó aproximadamente durante seis años. Dicha empresa surgió en forma espontánea, sin el diseño de una estructura previa que le permitiera organizarse formalmente, lo cual provocó que el personal trabajara de acuerdo a las necesidades más urgentes en un momento dado, por carecer de un plan que los ayudara a prevenir situaciones no esperadas.

Durante su trayectoria, la empresa se mantuvo estática en cuanto a la implementación de procesos administrativos; los directivos no se preocuparon por establecer una estructura formal, así que como consecuencia el trabajar con incertidumbre y no sentir estabilidad en la empresa, desarrolló una creciente rotación en la misma, perjudicando gravemente su funcionamiento, ya que de este modo el personal no se comprometía, no lograba identificarse con los objetivos de la organización, y los resultados de su trabajo no eran óptimos. Para 1995, se decide contratar asesoramiento que determinara las necesidades y que propusiera alternativas de solución. Así ocurrió, sin embargo, la propuesta jamás se llevó a cabo.

Para el año de 1996, los socios deciden separarse debido a la gran cantidad de problemas que enfrentaban, y cada uno decidió independizarse, acordando dividirse en partes iguales los

recursos materiales y lócnicos, así como consultar al factor humano acerca de quién sería su nuevo jefe.

Al siguiente año –1997-, el socio que se queda con las instalaciones, decide cambiar la razón social a Analítica Marketing, S.A. de C.V., investigación de mercados. Su forma de trabajo no cambió en lo absoluto; siguió manteniendo la misma estructura informal, y a la fecha continúa con los mismos problemas, trabaja con incertidumbre, padeciendo rotación de personal, y careciendo de compromiso por parte de la mayoría del personal hacia su trabajo.

El perfil de Analítica Marketing es de multiservicios en investigación de mercados. Su oficina matriz se encuentra en la Ciudad de México, y sus asociados estratégicos se encuentran en seis plazas de la república mexicana. Su capacidad se extiende hacia estudios regionales (Latinoamérica).

Su principal compromiso es de calidad total, haciendo énfasis en la calidad de métodos, calidad de ejecución y calidad en los resultados; su interés es satisfacer las necesidades del cliente, aplicando los cuatro puntos del Marketing-Mix, los cuales abarcan producto/servicio, publicidad, precio y distribución.

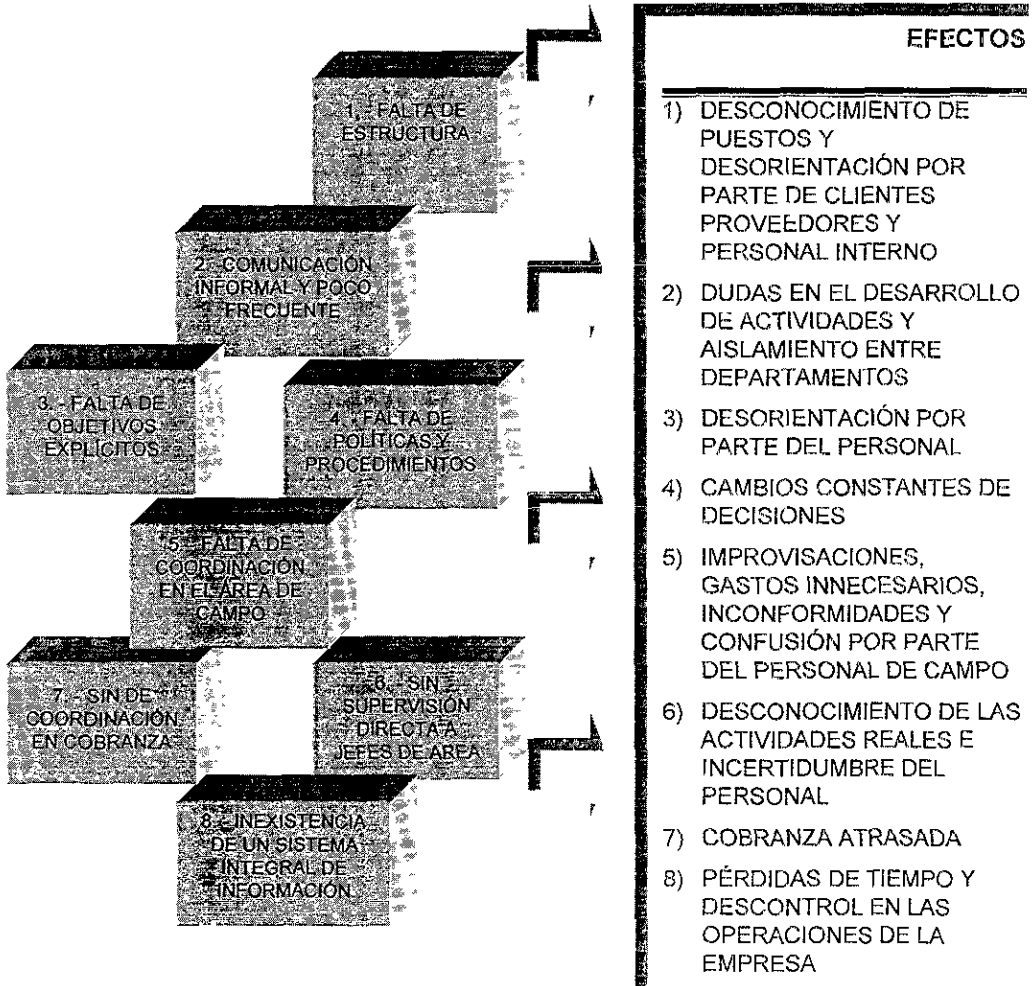
Como podemos observar, el principal interés de la empresa es contar con productos y/o servicios actualizados y de calidad, lo cual le permita seguir posicionada en el mercado. No obstante, en el afán de cumplir con estos objetivos, se descuida significativamente al factor

humano, que en realidad es el que lleva a la empresa a alcanzar el éxito. Debido al interés de la empresa por contar con productos de alta calidad, también ha descuidado el llevar a cabo un proceso administrativo que oriente al personal a realizar sus tareas eficientemente.

Enseguida, mostraremos una visión de cómo se encuentra la empresa actualmente y las posibles soluciones que deberá tomar en cuenta para su mejor funcionamiento interno.



## 4.2 PROBLEMÁTICA ACTUAL DE ANALÍTICA MARKETING



### 4.3 DIAGNÓSTICO DETALLADO DE ANALÍTICA MARKETING

Enseguida se mostrará el diagnóstico con más detalle de dicha empresa, considerando como base al proceso administrativo, para visualizar mejor las fallas que presenta en su estructura.

#### A) PLANEACIÓN

PROBLEMA	CAUSA/ORIGEN	EFEECTO
No se conocen formalmente los objetivos	⇒ Falta de información al personal	⇒ No todo el personal participa en el logro de los objetivos
No existen políticas definidas y estables	⇒ Se crean informalmente ⇒ No se difunden	⇒ Descontrol en el personal en los lineamientos a seguir
No existe un presupuesto de gastos	⇒ Falta de planeación y análisis de gastos	⇒ Descontrol en la asignación y reparto de gastos ⇒ Pérdidas económicas
Espacio insuficiente para operar adecuadamente	⇒ Falta de planeación en el crecimiento de la empresa	⇒ Interrupciones constantes entre el personal ⇒ Descontrol en los recursos materiales ⇒ Se proyecta una mala imagen al cliente

Escaso desarrollo en los sistemas de informática	⇒ Falta de equipo de cómputo adecuado a sus necesidades	⇒ Acumulación de cargas de trabajo
--	---	------------------------------------

## A) ORGANIZACIÓN

PROBLEMA	CAUSA/ORIGEN	EFEECTO
No existe una estructura de organización formal	⇒ La organización se ha dado de manera informal	⇒ El personal no identifica la estructura de la organización ⇒ Desaprovechamiento en el personal
No hay supervisión directa a la coordinación de campo	⇒ Exceso de confianza al personal ⇒ Estilo/costumbre	⇒ Descontrol en las operaciones del área
No existe un programa de capacitación	⇒ Falta de planeación y estructura de la empresa	⇒ Desorientación en el personal de nuevo ingreso ⇒ El personal no retroalimenta sus conocimientos
Confusión en las actividades del jefe administrativo	⇒ Falta de inducción al puesto ⇒ Falta de un perfil definido del puesto	⇒ Se efectúan actividades que no están relacionadas con el puesto ⇒ Inconformidad
Descontrol en la contratación de personal de campo	⇒ Falta de perfil de encuestadores	⇒ Contratación de personal inadecuado

## A) DIRECCIÓN

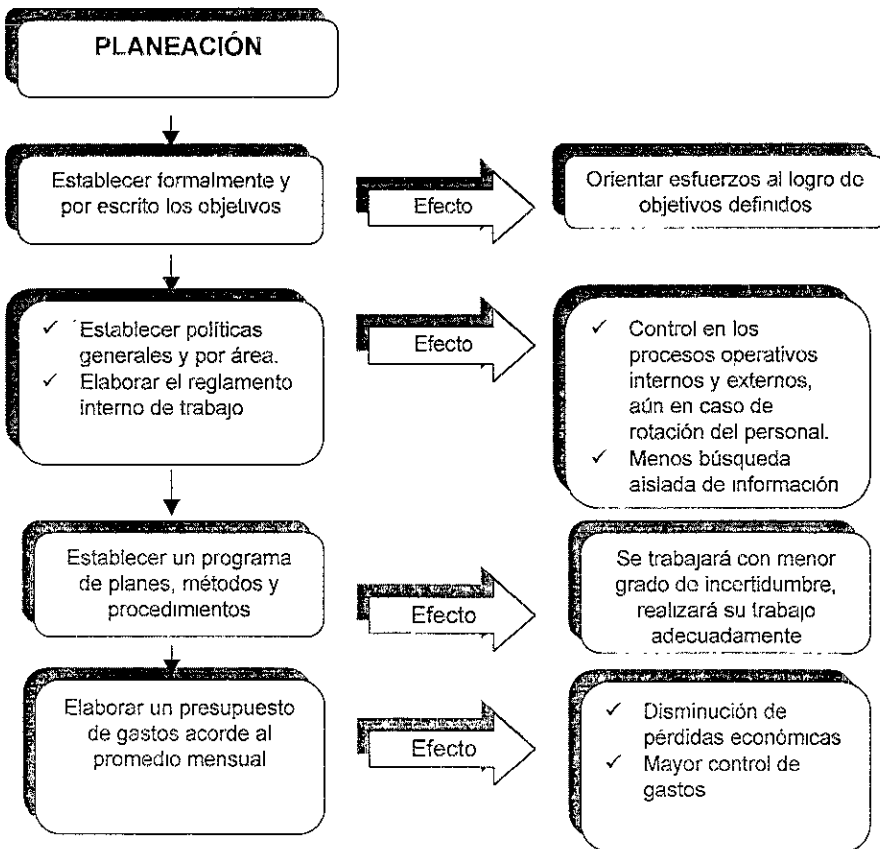
PROBLEMA	CAUSA/ORIGEN	EFEECTO
Falta de comunicación interdepartamental	⇒ No se difunden políticas ni objetivos	⇒ Desinformación
	⇒ No existen juntas periódicas	⇒ Duplicidad de funciones
Dirección unipersonal	⇒ Centralización de decisiones en el director general	⇒ No se dan las operaciones con la fluidez necesaria ⇒ No se da la delegación de autoridad obstaculizando la toma de decisiones
Desconocimiento de resultados de los proyectos en el personal de campo y proceso	⇒ Centralización de la información en la dirección	⇒ El personal desconoce de objetivos y avances y resultados de cada proyecto

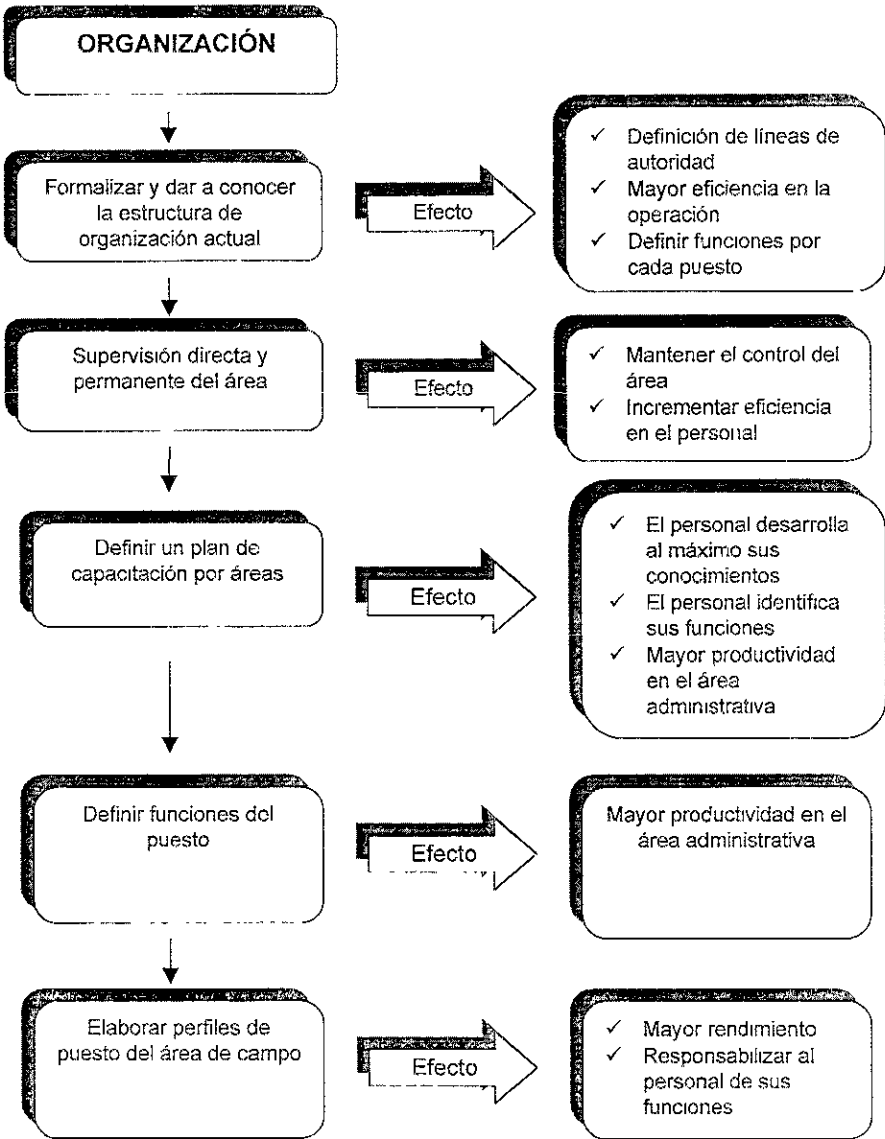
A) CONTROL

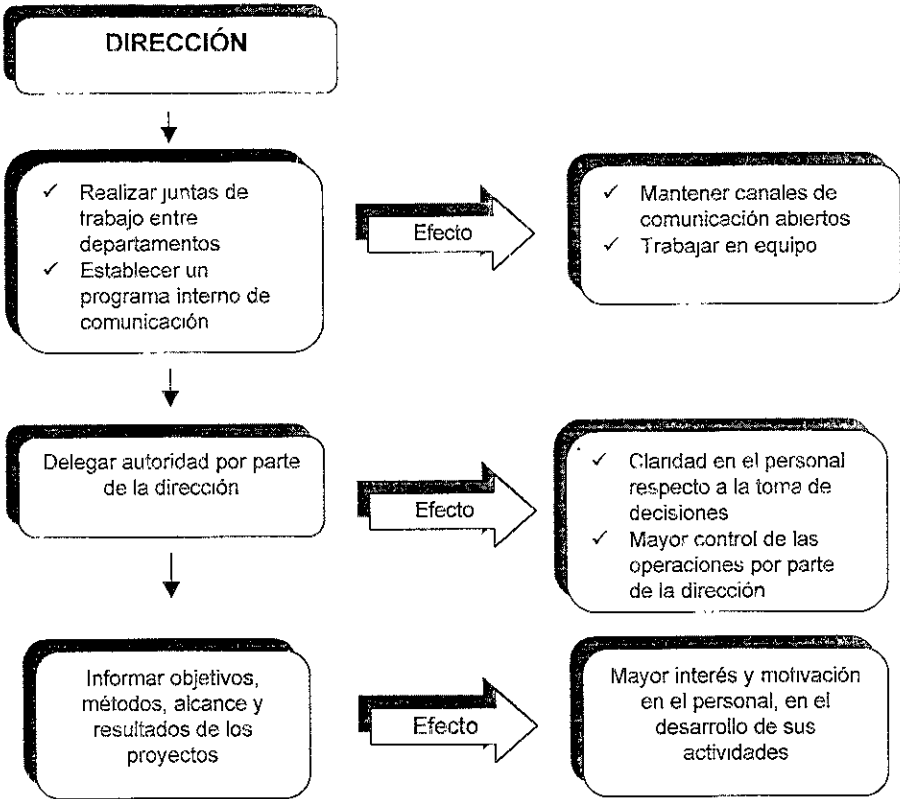
PROBLEMA	CAUSA/ORIGEN	EFEECTO
No existen reportes de actividades por escrito	⇒ La revisión de actividades es informal	⇒ Descontrol en el seguimiento de cada proyecto y/o actividad
Debilidad en el control de flujo de la información	⇒ Falta de control de la operación	⇒ Descontrol en las actividades del personal
No existe un control general de horarios en el personal	⇒ Falta de control por parte del jefe administrativo	⇒ Inconformidad en el personal Descontrol en el cálculo de nómina

#### 4.4 DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN EL PERSONAL.

En base a la necesidad que tiene esta pequeña empresa, se crea el siguiente diseño organizacional para lograr una mayor claridad en la estructura y por lo tanto en las operaciones que deberán realizar los trabajadores, permitiendo incrementar su eficiencia.









## CONTROL

- ✓ Considerar los reportes como parte de la eficiencia de las operaciones
- ✓ Establecer sistemas de información por medio de reportes escritos

Efecto

- ✓ Mantener control en las actividades del personal
- ✓ Mantener el orden en el trabajo asignado
- ✓ Mejora de resultados

Establecer controles internos de operación

Efecto

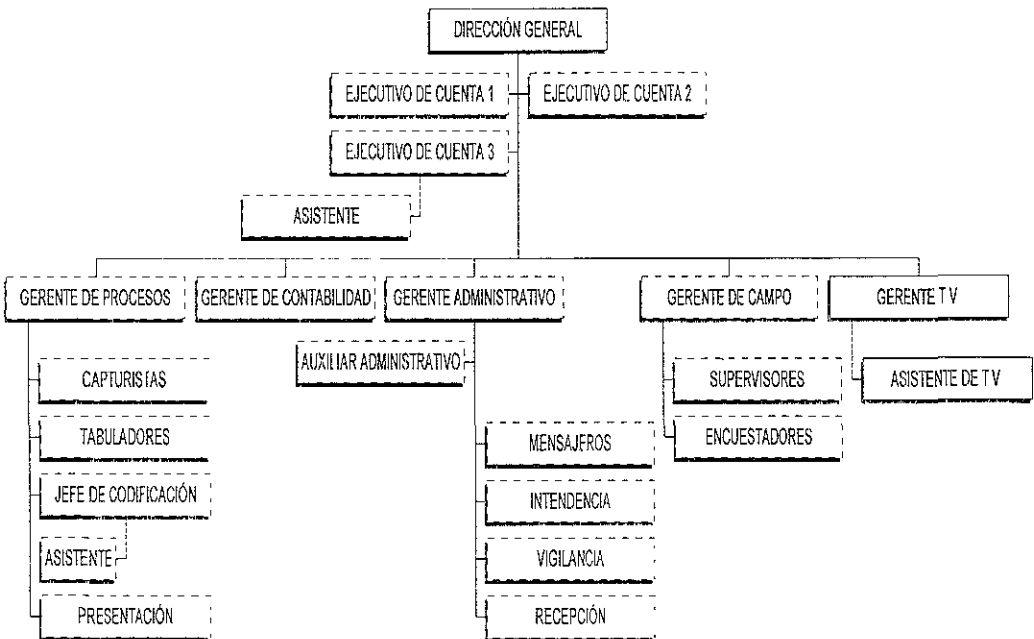
- ✓ Facilitar la operación en la empresa
- ✓ Evitar pérdidas de información
- ✓ Facilitar el manejo de la información

Establecer un control general de asistencias

Efecto

- ✓ Control de asistencias
- ✓ Control de tiempo extra y descuentos
- ✓ Conformidad en el personal

## ORGANIGRAMA PROPUESTO



A continuación se describirán las funciones correspondientes a cada puesto:

#### PUESTO: DIRECTOR GENERAL

- ⇒ Control y dirección administrativa de la empresa
- ⇒ Evaluación de efectividad en los departamentos
- ⇒ Control de la situación financiera de la empresa
- ⇒ Control y desarrollo de la metodología empleada en los proyectos
- ⇒ Autorización de gastos administrativos y operativos
- ⇒ Análisis de resultados de proyectos con los ejecutivos de cuenta
- ⇒ Prospección y análisis de la negociación
- ⇒ Supervisión de informes de resultados de cada proyecto
- ⇒ Coordinación de la entrega de proyectos a clientes
- ⇒ Aplicación de estrategias de negociación con los diversos clientes
- ⇒ Control de operación de la empresa en cada uno de los departamentos
- ⇒ Establecimiento de objetivos y premisas de cada proyecto
- ⇒ Análisis, evaluación y control de proyectos
- ⇒ Determinación de políticas y condiciones de cada proyecto

#### PUESTO: EJECUTIVO DE CUENTA

- ⇒ Coordinación del desarrollo del programa de ventas
- ⇒ Planeación dirección y control de la cartera de clientes
- ⇒ Prospección de clientes
- ⇒ Negociación de proyectos con clientes
- ⇒ Cierre de la venta determinando condiciones de cada proyecto
- ⇒ Revisión y evaluación de proyectos con clientes
- ⇒ Control de cobranza
- ⇒ Planeación con la dirección general de aceptación y entrega de proyectos
- ⇒ Determinación de tiempos de entrega de proyectos
- ⇒ Desarrollo de publicidad y promoción del servicio
- ⇒ Aplicación de estrategias para incrementar la venta
- ⇒ Análisis de resultados con la dirección general

### PUESTO: ASISTENTE DE PROYECTOS

- ⇒ Apoyo en los diversos proyectos
- ⇒ Apoyo para la coordinación de estudios
- ⇒ Elaboración de calendarios, agendas para proyectos y sesiones de grupo
- ⇒ Apoyo en el seguimiento a clientes
- ⇒ Elaboración de cuestionarios para los proyectos de campo
- ⇒ Realización de spots para llevar puntos de encuesta
- ⇒ Apoyo en la coordinación de proyectos desde el inicio hasta su conclusión

### PUESTO: GERENTE DE PROCESO

- ⇒ Coordinación del personal a su cargo
- ⇒ Asignación de tareas al personal a su cargo
- ⇒ Revisión y análisis de códigos (claves) de codificación
- ⇒ Revisión o elaboración de planes o instrucciones de tabulación
- ⇒ Coordinar el informe adicional de tabulación
- ⇒ Revisión de reportes tabulares de cada estudio
- ⇒ Planeación y revisión de formatos de captura
- ⇒ Entregar tabulares a la dirección o al encargado del proyecto
- ⇒ Coordinación de la presentación
- ⇒ Verificar con la Dirección General el informe adicional de análisis
- ⇒ Reclutamiento y selección de personal
- ⇒ Comunicación con el cliente para cualquier aclaración o requerimiento del proceso de datos

### PUESTO: GERENTE DE CONTABILIDAD

- ⇒ Codificación de pólizas
- ⇒ Captura de pólizas (ingresos, egresos, diario, etc.)
- ⇒ Conciliaciones bancarias
- ⇒ Depuraciones de cuentas
- ⇒ Reporte de estados financieros
- ⇒ Declaraciones trimestrales, anuales e informativas
- ⇒ Cálculo y elaboración de aportaciones voluntarias, (IMSS, altas, bajas, modificaciones de salario, INFONAVIT, SAR)

## PUESTO. JEFE ADMINISTRATIVO

- ⇒ Manejo de chequeras a su cargo (cuenta chica y cuenta grande)
- ⇒ Consulta de saldo
- ⇒ Elaboración de cheques
- ⇒ Comprobación y control de gastos
- ⇒ Considerar y reportar el flujo de ingresos y egresos de la empresa
- ⇒ Controlar la emisión de facturación
- ⇒ Coordinación y control de cobranza
- ⇒ Coordinación de funciones de mensajeros
- ⇒ Llevar controles del personal (datos personales) necesarios para la empresa
- ⇒ Coordinación de cuentas por cobrar
- ⇒ Elaboración de estados financieros
- ⇒ Elaboración y pago de nomina
- ⇒ Control de pólizas de ingresos y egresos
- ⇒ Calculo de impuestos
- ⇒ Presentar a dirección reportes correspondientes a su área
- ⇒ Programa de pago a proveedores

## PUESTO: GERENTE DE CAMPO

- ⇒ Planear, coordinar y controlar los trabajos de campo
- ⇒ Control de listas de asistencia diaria
- ⇒ Coordinación de proyectos de prueba de producto
- ⇒ Coordinación y apoyo a los supervisores de campo
- ⇒ Verificar material acorde con el tipo de proyecto a realizar
- ⇒ Proporcionar el material necesario a supervisores en cada proyecto
- ⇒ Revisar y controlar con supervisores la entrega de cuotas de trabajo
- ⇒ Control de salidas del personal a campo
- ⇒ Contratación de encuestadores
- ⇒ Coordinación de las funciones de supervisores y encuestadores

### PUESTO: COORDINADOR DE TV ESTUDIO

- ⇒ Coordinación de proyectos asignados a TV estudio
- ⇒ Desarrollo y control de sesiones de TV estudio
- ⇒ Contratación de reclutadoras por proyecto
- ⇒ Diseño y elaboración de guión para videos
- ⇒ Revisión de guión con la dirección general
- ⇒ Coordinación y evaluación de edición de cada vídeo con producción
- ⇒ Coordinación de desarrollo de las sesiones
- ⇒ Organiza teatro simulado

### PUESTO: CAPTURISTA

- ⇒ Captura de la información que ha sido codificada
- ⇒ Elaboración de pantalla para captura
- ⇒ Revisión y depuración de la base de datos
- ⇒ Transferencia de datos por medio de programas
- ⇒ Apoyo en todas las labores del área de proceso

### PUESTO: TABULADOR

- ⇒ Elaboración de tablas de la información codificada
- ⇒ Reelaboración de listas en el paquete de Wincross
- ⇒ Elaboración de banners de presentación
- ⇒ Revisión de las tablas con la jefa de proceso
- ⇒ Apoyo en las actividades del área de proceso
- ⇒ Control de la papelería en el área de proceso
- ⇒ Control de las llaves de la misma área
- ⇒ Control del archivo de los trabajos de bases y tablas

### PUESTO: JEFE DE CODIFICADORES

- ⇒ Coordinar el trabajo de codificación
- ⇒ Recepción de los cuestionarios, ordenes de trabajo
- ⇒ Elaboración y análisis de la lista de códigos
- ⇒ Localización de probables fallas en la información
- ⇒ Elaboración de las bases
- ⇒ Verificar la información que va a entregarse para captura
- ⇒ Controlar datos de la información enviada a su departamento
- ⇒ Coordinar el procesamiento de datos

### PUESTO: CODIFICADOR

- ⇒ Analizar por muestreo los cuestionarios asignados
- ⇒ Elaborar listas de claves
- ⇒ Codificar la información de los cuestionarios
- ⇒ Entregar a captura las codificaciones

### PUESTO: PRESENTACION

- ⇒ Elaboración de reportes de resultados (Presentaciones, principalmente para estudios cualitativos y cuantitativos)
- ⇒ Análisis de la información
- ⇒ Tabulación de las gráficas

#### PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO

- ⇨ Realización de compras papelería, despensa y regalos
- ⇨ Controlar el equipo de transporte
- ⇨ Atención a proveedores
- ⇨ Supervisión del mantenimiento y conservación de la empresa
- ⇨ Cotización de materiales
- ⇨ Elaboración y control de los inventarios
- ⇨ Control de los regalos de T.V. Estudio
- ⇨ Atención general al personal de la empresa

#### PUESTO: SUPERVISOR DE CAMPO:

- ⇨ Elegir el punto de referencia para realizar las encuestas
- ⇨ Explicar el contenido de cuestionarios a encuestadores
- ⇨ Responsable del material de trabajo a su cargo
- ⇨ Responsable del equipo de transporte a su cargo
- ⇨ Acudir con los encuestadores a los proyectos de campo
- ⇨ Revisión de la información de los cuestionarios para su entrega al área de captura
- ⇨ Supervisar las funciones de los encuestadores
- ⇨ Supervisión y colaboración en la aplicación de cuestionarios
- ⇨ Revisión de los cuestionarios aplicados
- ⇨ Entrega de la información al gerente de campo
- ⇨ Llevar el control de las cuotas de entrevista
- ⇨ Apoyar en todo lo relacionado al proyecto en campo
- ⇨ Entrega material a encuestadores
- ⇨ Verificar que la información de la encuesta no este falsificada
- ⇨ Formar su equipo de trabajo
- ⇨ Evaluar al personal a su cargo



### PUESTO: ENCUESTADOR

- ⇒ Tener en orden cuestionarios y material a utilizar en encuestas
- ⇒ Seguir indicaciones de la capacitación en el desarrollo de la encuesta
- ⇒ Concentrar datos de la encuesta en cuestionarios
- ⇒ Seguir indicaciones de supervisores durante la encuesta
- ⇒ Apoyar a sus compañeros en lo concerniente a las entrevistas
- ⇒ Seguir los parámetros indicados en cada encuesta
- ⇒ Apoyar en la preparación de material necesario para la encuesta
- ⇒ Revisar cuestionarios antes de entregarlos al supervisor
- ⇒ Devolver el material utilizado en cada proyecto de campo
- ⇒ Fotocopiar información relativa a cuestionarios
- ⇒ Adquirir material necesario para llevar a cabo el estudio

### PUESTO: ASISTENTE DE T.V. ESTUDIO

- ⇒ Capacitación a supervisores según indicaciones de cada proyecto
- ⇒ Elaboración de spots
- ⇒ Coordinación de las funciones de Supervisores y Encuestadores
- ⇒ Elaboración de estudios foráneos
- ⇒ Inducción al personal de nuevo ingreso
- ⇒ Supervisión de cuotas
- ⇒ Apoyo a la coordinación en todas las funciones del departamento

### PUESTO: MENSAJERO

- ⇒ Efectúa diversas operaciones Bancarias (cobros, depósitos, etc.)
- ⇒ Entrega de presentaciones impresas
- ⇒ Efectúa algunos cobros
- ⇒ Lleva facturas a revisión

#### PUESTO: RECEPCIONISTA

- ⇒ Apoyo secretarial a las diferentes áreas de la empresa, principalmente a la Dirección General.
- ⇒ Control de llamadas de clientes
- ⇒ Control de hojas de salida
- ⇒ Mantener al día la agenda electrónica
- ⇒ Atención a clientes y visitantes
- ⇒ Archivo (recepción de documentación, desviación de la misma a las diferentes áreas)
- ⇒ Envío de faxes

#### PUESTO: INTENDENCIA

- ⇒ Mantener en orden, cuidado y limpieza las instalaciones
- ⇒ Aseo de instalaciones sanitarias
- ⇒ Limpieza de utensilios de cocina
- ⇒ Aseo de accesos principales a las oficinas
- ⇒ Limpieza de ventanas y persianas en forma eventual
- ⇒ Mantener el cuidado de plantas
- ⇒ Efectuar algunos mandados
- ⇒ Reporte de fallas en equipo de aseo a su cargo
- ⇒ Requisición mensual de artículos de aseo.

reduciendo así el grado de incertidumbre. Por otra parte, si se dan a conocer formalmente los objetivos y las políticas a los trabajadores, su forma de trabajo se podrá regir a través de lineamientos claramente definidos, de igual forma, se evitará la pérdida de tiempo y una reducción de costos, siendo este objetivo el interés principal de las empresas.

Por lo tanto, se concluye que el diseñar un procedimiento organizacional contribuye eficazmente a incrementar la calidad en el trabajo del personal, ya que se delimita la forma en la que deben desarrollar sus funciones, así como los lineamientos por los que se deben regir, permitiéndoles visualizar su propio desempeño.

11. Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés; Orígenes y Perspectivas de la Administración; México, 1992. Editorial Trillas.
12. Robbins, Stephen P.; Administración, Teoría y Práctica; México, 1997. Editorial Prentice Hall.
13. Rodríguez Valencia, Joaquín; Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos; México, 1996. 4ª reimpresión. Editorial ECASA.
14. Rodríguez Valencia, Joaquín; Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas; México, 1998. Editorial ECAFSA.
15. Serrano, Jorge A.; Pensamiento y Concepto; México, 1990. 3ª edición. Editorial Trillas.
16. Sistemika. Pensamiento Sistémico en Español; Diseño Organizacional con Dinámica de Sistemas y con un enfoque de Cambio Radical; <http://www.sistemika.homepage.com>
17. Stoner, James A F.; Administración; México, 1995. 6ª edición. Editorial Prentice Hall.