



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

“CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS. DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN DISQUERA A TRAVÉS DEL SISTEMA DE CALIDAD”.

TRABAJO DE SEMINARIO

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A :
JOSÉ ROBERTO HERRERA BARRALES**

**ASESOR:
L.A. SERGIO ORTEGA CAMPOS**

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**





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



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN. Q. Ma. del Carmen Garcia Mijares
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, nos permitimos comunicar a usted, que revisamos el Trabajo de Seminario

Calidad de las organizaciones públicas y privadas. Desarrollo
de una organización disquera a través del sistema de calidad.

que presenta el pasante: Herrera Barrales José Roberto.

con número de cuenta: 9101927-7 para obtener el título de

Licenciado en Administración.

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 19 de Julio de 2002.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>1</u>	<u>LAE Celia Rodríguez Chávez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>2</u>	<u>LAE J. Alberto Viveros Pérez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>3</u>	<u>LA Sergio Ortega Campos</u>	<u>[Firma]</u>



Agradecimientos:

A mi Universidad.

Que me otorgo la oportunidad de ser uno de sus privilegiados en la sociedad gracias a los conocimientos que me dio siendo la luz de la razón.

A mis profesores.

Que me guiaron para poder realizar mis objetivos de superación dentro del ámbito de dicho conocimiento y que me mostraron que la calidad se encuentra en uno mismo y que es un compromiso diario en el cual se inicia un círculo de mejora que no termina.

TEMA

Desarrollo de una organización disquera a través del sistema de calidad.

PROBLEMA

Descripción.

En una empresa disquera existe el problema de conocimiento de la organización, falta de calidad entre los miembros (y por ende dentro de la organización) y comunicación en los distintos niveles jerárquicos, áreas funcionales y entre los miembros de la organización. Por lo tanto no hay una buena división del trabajo, se saltan los niveles jerárquicos, existe falla entre la delegación de actividades, hay bastante pérdida de tiempo, no hay un conocimiento real de la organización ni de los objetivos de esta, no existe el conocimiento real de la calidad en el trabajo y por todo esto no existe un compromiso de los miembros para la organización.

En general no hay conocimiento de quienes son y hacia donde van por parte de la gran mayoría de sus miembros.

Planteamiento.

El problema en esta empresa disquera es que no existe una formalidad ni tampoco un conocimiento de la misma y no hay claridad en sus metas y objetivos por lo cual, los miembros de esta organización no tienen un compromiso con la misma y no hay una filosofía de laborar con calidad, afectándose así los intereses económicos y sociales de la organización.

Los puntos a tratar son:

- Elevar la calidad personal de los miembros de la organización con un conocimiento de lo que es calidad total
- Con la calidad personal de los miembros obtener una calidad total en la organización
- Reflejar la calidad total en la productividad y utilidad de la organización

El proceso de calidad total inicia a partir del desarrollo de este protocolo con la información documental hasta el capítulo 3 y con la aplicación o caso práctico en el capítulo cuatro y esta será la acción a tomar por medio de la observación, la análisis y finalmente las conclusiones que evaluarán el presente trabajo y dictaminaran las medidas a seguir.

Justificación.

Es importante realizar un estudio para el conocimiento en particular de la organización a la cual hace referencia este estudio y para saber el punto de partida, posteriormente iniciar un plan para el desarrollo organizacional con un método, que exigen estos tiempos, en base a una filosofía de calidad para ofrecer productos que satisfagan las necesidades de los clientes y así poder dar resultados que logren mantener a la empresa en el mercado. Este estudio se basa en el sistema de Calidad para el desarrollo de esta empresa disquera.

HIPÓTESIS .

Si se conoce a la organización por medio de su estructura, historia, políticas, procedimientos, filosofía, misión, visión y objetivos, y se establece el sistema de calidad como un estilo organizacional, entonces habrá un desarrollo total, desde sus miembros hasta la totalidad de la organización y habrá un funcionamiento de manera coordinada y dinámica lográndose mayor productividad y utilidades.

OBJETIVO GENERAL

Lograr un desarrollo de la organización y calidad en la misma por parte de sus miembros, por medio inicialmente de la calidad personal hasta la calidad total de la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la importancia de la administración dentro de la organización.
- Investigar el método o principio de la calidad total en el desarrollo de la organización
- Diagnosticar a la organización.
- Evaluar los resultados por medio del sistema de calidad

INDICE.

Página

Capítulo 1. La administración.

1.1 Administración definición nominal.	1
1.2 Características e importancia.	2
1.3 Antecedentes de la administración.	3
1.4 Principales autores.	4
1.5 Conceptos.	11
1.6 Proceso administrativo.	12

Capítulo 2. Sistemas de Calidad.

2.1 La calidad.	20
2.2 Antecedentes.	25
2.3 Conceptos.	28
2.4 Principales Autores.	29

Capítulo 3. Conocimiento de la organización.

3.1 El manual de la organización.	40
3.2 El manual de procedimientos y políticas.	44
3.3 Filosofía.	48
3.4 Misión.	49
3.5 Visión.	49
3.6 Cultura.	51
3.7 Objetivos.	52
3.8 Valores.	54

Caso Practico (Aplicación de la calidad).

4.1 Manual de la organización.	55
4.2 Filosofía.	175
4.3 Misión.	175
4.4 Visión.	176
4.5 Cultura.	176
4.6 Objetivos.	176
4.7 Manual de políticas y procedimientos.	176
4.8 Implementación del sistema de calidad.	178
4.9 Conclusiones.	207
	211

Bibliografía.

212

CAPITULO 1. LA ADMINISTRACIÓN

1.1 ADMINISTRACIÓN. DEFINICIÓN NOMINAL

1.1.1 Etimología.

“La palabra “Administración”, se forma del prefijo “ad”, y de “ministratio”. Esta ultima palabra viene a su vez de “minister” vocablo compuesto de “minus” comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como termino de comparación.

La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de magister: de “magis”, comparativo de superioridad, y de “ter”.

Si pues “magister” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad-el que ordena o dirige a otros en una función-, minister, expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro.

La etimología nos da pues de la administración, la idea de que ésta se refiere a una función que desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son pues los elementos principales obtenidos”¹.

1.1.2 Objeto.

“Quien realiza por si mismo una función no se define como “administrador”. Pero desde el momento en que delega a otros, determinadas funciones, siempre que estas funciones se realicen en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan , comienza a recibir el nombre de administrador.

La sociedad –esto es, la “la unión moral de hombres, que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común”- es, por lo tanto, el objeto sobre el que recae la administración.

El primer hecho analizado, de naturaleza sociológica, nos da como elemento para formar la definición el siguiente: “la administración se da necesariamente en un organismo social”².

1.1.3 Finalidad.

“Determinar formas de dividir el trabajo, puede ser mas eficiente que otras formas de simplificar el trabajo; algunos sistemas de control de actividades , entre las formas de establecer y cuidar la disciplina o de dar ordenes, habrá algunas que sean más efectivas; determinadas formas de hacer planes pueden ser mas realistas.

¹ Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas teoría y práctica. Ed. Edimusa, Méx. 1966. Pág. 15.

² (IBEDIM I). Pág. 17.

Lo anterior indica que, entre las formas de coordinar las personas y las cosas que forman una empresa, y precisamente en razón de la manera en que se les coordine, se obtendrá mayor o menor eficiencia, independientemente de la eficiencia que sea resultado del tipo de recursos ya sean técnicos, financieros o humanos. Ya que esta coordinación, no solo aprovecha mejor y multiplica la eficiencia de cada elemento, si no que, sin ella, cada una de esas eficiencias particulares sería, inútil, o, por lo menos insuficientemente aprovechada.

La administración busca precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos³.

1.2 CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA

1.2.1 Características.

1. "Su universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, porque en el tiene que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.
2. Su especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.
3. Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas fases y elementos del fenómeno administrativo, este es el único, y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o el mayor número de los elementos administrativos. Al hacer planes no por eso se deja de mandar, controlar, o de organizar.
4. Su unidad jerárquica. Todos cuanto tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Desde el gerente general hasta el último mozo"⁴.

³ (IBEDIM 1). Pág. 18.

⁴ (IBEDIM 1). Pág. 27.

1.2.2 Importancia.

1. "La administración se da donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea mas necesaria, cuando mayor y complejo sea este.
2. El éxito de un organismo social, depende, directa e indirectamente, de una buena administración, y solo a través de esta, de los elementos materiales, humanos, es con lo que cuenta.
3. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrian actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ella es, quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en lo que, son supervisadas por sus grandes competidoras.
5. La elevación de su productividad, preocupación quizá la de mayor importancia en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
6. En especial para los países que están desarrollándose, uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, base esencial para su desarrollo, es indispensable la mas eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como punto de partida para el desarrollo"⁵.

1.3 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.3.1 La administración en la antigüedad.

"Desde los orígenes de la humanidad, el trabajo en grupo siempre ha existido y la práctica administrativa en las organizaciones creadas se fue desarrollando de manera empírica. Hasta principios del siglo XX..

Históricamente se pueden identificar referencias prácticas del pensamiento administrativo en algunas obras o acontecimientos importante que se dieron en las civilizaciones de la antigüedad, principalmente en las tareas fundamentales del gobierno, como primeras formas de organización social estructurada; algunas aportaciones a las teorías administrativas se dieron en el campo de la administración pública, de lo cual obtenemos conocimientos al analizar las estructuras, disposiciones legales, reglamentos, relaciones y

⁵ (IBEDIM I). Pág. 28-29.

costumbres que prevalecieron como gestión administrativa en los gobiernos de la antigüedad: Egipto, China, Grecia y Roma, etc.

En general cuando se hace referencia a la administración en la antigüedad es común destacar obras o acontecimientos importantes que se dieron en las antiguas civilizaciones y su relación con aspectos administrativos⁶.

1.3.2 Orígenes de la administración moderna.

“Los orígenes de la administración moderna tal y como los concebimos actualmente, se remontan a las consecuencias que propició la revolución industrial y que pueden resumirse en cinco hechos genéricos:

- a) Invención de máquinas que sustituyen la fuerza del trabajo humano.
- b) Formación de gran cantidad de empresas industriales que a su vez propiciaron la creación de otro tipo de organizaciones.
- c) Crecimiento acelerado de las empresas, que origino una compleja problemática administrativa.
- d) Competencia desenfrenada entre las empresas.
- e) Necesidad de mejorar la administración para incrementar la eficiencia de las organizaciones y, por consiguiente, las utilidades.

El interés por analizar, definir y perfeccionar la administración de las organizaciones, hasta antes del siglo XX se fue desarrollando muy lentamente: el no hacer de la administración un objeto específico de estudio se debió que hasta antes de la revolución, normalmente se trabajaba en pequeños grupos gremiales, y después las organizaciones industriales proliferaron, crecieron y se fueron estableciendo en muchos países.

El crecimiento industrial se dio de improviso y se manejo de manera totalmente empírica puesto que la situación era nueva y desconocida; los propietarios y administradores se enfrentan a nuevos problemas: en vez de dirigir a pequeños grupos de artesanos, el problema consiste en dirigir a grandes cantidades de obreros; sus decisiones son improvisadas y se padecen deficiencias administrativas.

Hacia el final del siglo XIX, el panorama industrial ofrecía las características y condiciones necesarias para que algunas personas se dedicaran a estudiar, a analizar y resolver problemas administrativos de manera científica y evitar seguir procedimientos empíricamente⁷.

1.4 PRINCIPALES AUTORES

1.4.1 Frederick W. Taylor

“Se le considera el padre de la escuela científica. Nació en Filadelfia, Estados Unidos en el año de 1856. Su principal preocupación fue siempre resolver los problemas que se

⁶ Jorge Barajas Medina, Administración. Ed. Trillas, Méx. 1986. Pág. 24

⁷ (IBEDIM 6). Pág. 26-27.

presentaban en el área de producción, principalmente al referente al mal desempeño de los trabajadores, lo cual le llevo a estudiar los problemas de producción en sus mínimos detalles. En 1900 empezó a difundir mediante conferencias, sus teorías sobre la administración científica, pero hasta la publicación de su libro Principios de la administración científica cuando logro atraer la atención e impactar a los interesados en la administración industrial con su teoría "científica", cuyo objetivo principal se concentro en incrementar la productividad y mejorar el desempeño de los trabajadores para lograr mayor eficiencia.

Su libro contiene cinco tópicos relevantes que se refieren a :

- Productividad
- Motivación
- Optimización
- Organización
- Efectividad

a) Productividad.

Lograr que el trabajo se realice con el menor gasto combinado de esfuerzo humano, capital y materiales propiciaran una mayor productividad. Incrementar la productividad es el fin principal que persigue la administración científica.

b) Motivación.

Taylor consideró firmemente que el hombre es perezoso por naturaleza y que sólo trabaja por dinero, para poder adquirir lo bienes que satisfagan sus necesidades. Según Taylor, para contrarrestar las características negativas de los seres humanos será necesario motivarlos a trabajar mediante incentivos económicos.

c) Optimización.

La unidad de análisis básica en la administración científica es el obrero en el desempeño de su trabajo, por tanto, la atención debe fijarse en optimizar la eficiencia del trabajo humano y la mejor utilización posible del tiempo y herramientas que serán empleados.

d) Organización.

Debe dividirse la responsabilidad entre directivos y trabajadores; los jefes deben guiar y ayudar a los subordinados y evitar que gran parte del trabajo se deje a la iniciativa de los obreros.

e) Efectividad.

Taylor establece que para lograr la efectividad administrativa deben aplicarse cuatro principios fundamentales de la administración científica, los cuales se basan en:

- El estudio de tiempos y movimientos
- La selección y capacitación del personal.
- Un sistema de incentivos y castigos.
- La división del trabajo.

f) Estudios de tiempos y movimientos.

Este principio contiene dos estudios que se complementan: el de tiempos y movimientos.

El primero consiste en analizar las tareas básicas que componen una actividad de trabajo y determinar el tiempo en que debe realizarse cada una de ellas; para establecer los tiempos precisos de ejecución es necesario analizar cuidadosamente los movimientos requeridos en cada actividad de trabajo, con el fin de realizarlo con la mayor eficiencia. El estudio de movimientos fue desarrollado por los esposos Gilbreth, discípulos de Taylor, quienes llevaron a cabo un estudio minucioso de los movimientos que realizaban los albañiles al colocar ladrillos. Su análisis reflejó que se realizaban movimientos innecesarios, estos se fueron eliminando y de un promedio original de dieciocho movimientos para colocar un ladrillo quedaron solo cinco. Este estudio impactó a Taylor, quien lo aplicó en la formulación de sus métodos de trabajo en la industria.

g) Selección y capacitación del personal.

Principio que consiste en seleccionar cuidadosamente al personal y proporcionarle el entrenamiento adecuado que lo capacite para trabajar con mayor eficiencia.

h) Sistema de incentivos y castigos.

Consiste principalmente en motivar económicamente a los trabajadores para lograr mayor cooperación en el trabajo y en establecer sanciones para quienes no cumplan con las metas del trabajo.

i) División del trabajo.

Es una distribución del trabajo, en la que se asigna a cada trabajador una función específica dentro del proceso de producción, a la cual dediquen su atención y esfuerzo; la práctica continua de una actividad determinada permitirá lograr la especialización de los trabajadores.

En su obra, Taylor ofrece diversos ejemplos para ilustrar los beneficios que se obtienen al aplicar la administración científica, los cuales van encaminados a lograr un aumento en la productividad para cumplir con lo que considero el propósito de la administración: incrementar los salarios de los trabajadores y elevar las ganancias de los empresario.

Las aportaciones de Taylor representaron el inicio de un gran avance en el estudio de la administración, principalmente en el aspecto técnico; fue el primero en realizar un análisis completo del trabajo al establecer formas precisas de ejecución; se preocupó por la selección del personal y estableció la necesidad del entrenamiento y la especialización de los obreros"⁸.

1.4.2 Henry Fayol.

"Nacido en Francia en el año 1841 se considera padre de la escuela clásica, en su obra Administración industrial y general, publicada en Francia en 1916, considera que la administración siempre ha existido, pero el progreso actual hace necesario que se ejerza de una manera mas técnica , por lo cual, propone un método científico para acumular una serie de conocimientos, producto de la observación, recolección, clasificación e interpretación de los hechos.

Fayol identifica seis grupos de actividades básicas que se llevan a cabo en las empresas industriales:

Funciones técnicas, relacionadas con la producción de los bienes ; funciones comerciales, que involucran a las operaciones de compra, venta y cambios de los productos; funciones financieras, que abarcan a las operaciones que se efectúan para obtener recursos financieros y la forma de aplicarlos o invertirlos; funciones de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y las personas; funciones contables, que comprenden la realización de inventario, registros, balances, costos y estadísticas; funciones administrativas, son la que realizan todos los jefes al desempeñar cualquiera de las otras cinco funciones señaladas. La actividad o función administrativa, según Fayol, consiste en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Al señalar las funciones administrativas, Fayol creo el primer modelo de proceso administrativo.

Principios administrativos.

Los principios enunciados por Fayol, descritos en forma sintetizada, son los siguientes:

a) División del trabajo.

Es el mejor medio de obtener el máximo provecho de lo individuos, al especializarse en una tarea determinada en todos los niveles.

⁸ (IBEDIM 6). Pág. 33-36.

b) Autoridad.

Consiste en el derecho de mandar y en el poder de exigir obediencia; quien tiene autoridad, adquiere por consecuencia responsabilidades.

c) Disciplina.

Su esencia es la obediencia y el respeto a las normas establecidas; es absolutamente necesaria dentro de la organización; debe ser mantenida preferentemente mediante un buen liderazgo.

d) Unidad de mando.

Cada persona debe recibir ordenes de un solo jefe.

e) Unidad de dirección.

Para la ejecución de un plan o grupo de actividades que tienden al mismo fin, debe haber únicamente un jefe.

f) Subordinación del interés particular al interés general.

Debe existir subordinación constante en los intereses de los individuos o pequeños grupos hacia los intereses de la organización. La subordinación puede lograrse mediante acuerdos justos, equitativos y buen ejemplo de los superiores.

g) Remuneración del personal.

Debe establecerse un sistema de remuneración económica que sea justo y satisfactorio para el personal y la organización.

h) Centralización.

Encontrar el grado de relación óptima para centralizar o descentralizar la autoridad.

i) Jerarquía.

La constituyen una serie de jefes, desde el más alto, hasta el más bajo nivel, formando una cadena escalar, de autoridad y comunicación suficientemente clara, la cual no será obstáculo para estimular la comunicación horizontal cuando sea benéfica para lograr rapidez en las acciones.

j) Orden.

En este sentido, señala dos conceptos:

- a) Orden material: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- b) Orden social: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

k) Equidad.

Será el resultado de combinar la bondad y la justicia en el trato con el personal de toda la organización.

l) Estabilidad del personal.

Brindar oportunidad a las personas de demostrar que pueden desempeñar un buen trabajo y, en cuanto sea posible, debe procurarse darles seguridad de que su permanencia es estable en la organización.

m) Iniciativa.

Es concebir y ejecutar cosas; los dirigentes deben estimular la iniciativa de los subordinados para que las ideas que genere el personal puedan, en su caso, ser utilizadas en la solución de problemas comunes. La iniciativa es un poderoso estímulo que motiva a las personas a cooperar en el éxito de la organización, y fuente de satisfacción humana al permitir al trabajador ver sus ideas puestas en práctica.

n) Unión del personal.

La unión hace la fuerza. Deben fomentarse el espíritu de cooperación y solidaridad entre los integrantes y tratar de mantener buenas relaciones interpersonales⁹.

1.4.3 Elton Mayo.

“Psicólogo australiano nacido en 1880 y principal exponente de la escuela Humano Relacionista. Elton Mayo al frente de un grupo de colaboradores realizó varios estudios de campo en diversas organizaciones, de los cuales cuatro son las más relevantes.

⁹ (IBEDIM 6). Pág. 36-40.

Primer estudio.

Para el primer estudio uno de los principales problemas era que existía excesiva deserción en un departamento de la empresa, donde el trabajo era monótono y fatigante. Los trabajadores manifestaban gran depresión y, sin razón aparente, renunciaban de manera impulsiva; los incentivos económicos no producían resultados positivos.

En principio, Elton Mayo suponía que la causa del comportamiento radicaba en la fatiga física, por lo que estableció periodos de descanso durante la jornada de trabajo; en su intento de programarlos de la mejor manera, logro que la gerencia (únicamente por razones experimentales) permitiera que los trabajadores programaran por sí mismos sus descansos.

El resultado fue sorprendente, ya que la deserción disminuyó rápidamente; la productividad aumento y se eliminaron los estados de ánimo melancólicos.

Segundo estudio.

En primera instancia, se trato de incrementar la producción mejorando las condiciones físicas del medio ambiente del trabajo.

Posteriormente, se puso en práctica lo que hizo Elton Mayo en el primer estudio relatado: se otorgo control a los trabajadores sobre parte de su propia jornada de trabajo y descansos; de nuevo aumento la producción y la moral de los trabajadores.

Elton Mayo aseguro que cuando el grupo informal se asocia con los dirigentes, la productividad asciende, y que cuando el grupo informal se siente en antagonismo con los dirigentes, la productividad desciende al nivel mínimo tolerado; la producción restringida sirve como represalia contra la empresa. Comprender este aspecto es una clave para entender el fenómeno de la alta productividad en algunos grupos y los índices bajos en otros.

Tercer y cuarto estudios.

Los otros dos estudios importantes de Elton Mayo se efectuaron durante la segunda guerra mundial; ambos se refieren a problemas de ausentismo en empresas industriales. Con las valiosas experiencias anteriores, Elton Mayo y sus colaboradores tenían una mayor comprensión de las causas que ocasionaban tal situación y mediante la aplicación de la teoría de las relaciones humanas, se logro disminuir los altos índices de ausentismo en esas empresas e incrementar la eficiencia y productividad.

Conclusiones.

La teoría que desarrollo Elton Mayo a partir de sus estudios establecen que:

- a) Los trabajadores tienden a reunirse en grupos informales para satisfacer sus necesidades sociales y de estima.
- b) Los grupos informales pueden ejercer mayor motivación en la conducta de los trabajadores que la combinación de dinero y autoridad.

- c) Los administradores, en lugar de reprimir la formación de grupos informales, deberían alentarlos y acercarse a ellos mostrando interés activo por cada uno de sus miembros y dejar al grupo una parte razonable de control sobre su propio trabajo.
- d) Se recomienda capacitar a los jefes para mejorar las relaciones humanas con sus subordinados, procurar la cooperación de los mismos y tratar de eliminar la imagen del patrón o capataz que emplea métodos arbitrario de dirección y supervisión.
- e) Es necesario desarrollar una mejor comunicación entre administradores y subordinados¹⁰.

1.4.4 Douglas McGregor.

"Principal representante de la escuela humano-conductista publicó en 1960 un libro titulado "El aspecto humano de las empresas", donde presenta dos enfoques distintos de dirección y control de los subordinados; cada enfoque tiene como punto de partida la forma de contemplar las características de la naturaleza humana; el concepto que se tenga influirá en la estrategia administrativa a seguir. El primer enfoque es tradicionalista, es producto de ideas y prácticas administrativas que están implícitas en muchas obras sobre administración; a este enfoque lo denomina *teoría "x"* (*teoría en la cual se dice que la gente es floja por naturaleza y para obtener los resultados de estas personas se le tiene que tratar con amenazas y castigos, generalmente se aplica a personas del área operativa*). El segundo, al que llama *teoría "y"* (*Teoría en la cual se dice que las personas tienen iniciativa y se les motiva con incentivos y recompensas, generalmente se aplica a las personas del área ejecutiva*) se basa en los descubrimientos de la psicología moderna y lo propone a los administradores como un cambio de su manera de pensar y actuar.

Sobre los métodos de influencia y control, Mc Gregor señala que la mayoría de las teorías de la organización consideran que la autoridad es el medio fundamental para el control administrativo; por consiguiente la estructura organizacional se establece a través de una jerarquía de relaciones de autoridad y esta constituye el principio básico de la organización. Considera que la autoridad es solo una de las diversas formas de influencia o dominio social; otras formas pueden ser las coercitivas y las persuasivas, en sus distintas facetas¹¹.

1.5 CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

"Frederick W. Taylor. "El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad para el patrón, unido al máximo de prosperidad para cada trabajador".

Henry Fayol. "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

¹⁰ (IBEDIM 6), Pág. 41-45.

¹¹ (IBEDIM 6), Pág. 53-54.

Koontz y O'Donnell. "Establecer y conservar un medio ambiente en el cual las personas, trabajando en grupo, sean guiadas a lograr de manera efectiva y eficiente la obtención de la metas colectivas".

George R. Terry. "La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos".

Agustín Reyes Ponce "El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

José Antonio Fernández Arena "La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

La administración es llegar a los objetivos a través de los demás miembros de la organización, y esto se logra por medio de técnicas y procesos¹².

1.6 PROCESO ADMINISTRATIVO

"Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además, sedan de suyo simultáneamente¹³".

1.6.1 Elementos de la Mecánica Administrativa

1.6.1.1 Planeación

"Determina el curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos y unidades, necesarias para su realización. Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende, por lo mismo, tres etapas:

1. Objetivos. A esta etapa corresponde fijar los fines.
2. Investigaciones. Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
3. Cursos alternativos. Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

¹² (IBEDIM 6). Pág. 13.

¹³ (IBEDIM 1).Pág. 57.

Elección. La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión mas adecuada.

Futuro. La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos ,prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Comprende tres etapas:

1. Políticas: principios para orientar la acción.
2. Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos.
3. Programas: fijación de tiempos requeridos¹⁴.

"Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación son:

1. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que pueden presentarse en el futuro.
3. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
4. Condiciona a la empresa al ambiente que la rodea.
5. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las "corazonadas o empirismos".
6. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
7. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
8. Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operara la empresa .
9. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
10. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

¹⁴ (IBEDIM 1).Pág. 63.

11. Disminuye al mínimo los problemas potenciales, y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
12. Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
13. La moral se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa a donde se dirigen sus esfuerzos.
14. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa.

Principios.

Para planear eficientemente se deben tener en cuenta los siguientes principios:

Factibilidad. Lo que se planea debe ser realizable, es inoperante realizar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse.

Objetividad y cuantificación. Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones, o cálculos arbitrarios.

Flexibilidad. Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

Unidad. Todos los planes específicos de una empresa deben integrarse en un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto a su equilibrio e interrelación que debe existir entre estos.

Del cambio estratégico. Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos si no que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias), y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

Los planes en cuanto al periodo establecido para su realización , se pueden clasificar en:

- a) Corto plazo. Cuando se determinan para realizarse a un periodo menor o igual a un año.
- b) Mediano plazo. Su delimitación es por un periodo de dos o tres años.
- c) Largo plazo. Son aquellos que se proyectan a un periodo mayor a tres años

Dentro de la planeación se deben incluir los presupuestos, que es un plan de todos o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetario) junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan"¹⁵.

Presupuestos.

"El presupuesto :

- Es un esquema y se elabora en forma ordenada sistemáticamente.
- Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- Es general, porque se establece para toda la empresa.
- Es específico porque puede referirse a cada una de las áreas en que esta dividida la organización.
- Es diseñado por un periodo determinado.

Clasificación de los presupuestos.

Los presupuestos en relación con el nivel jerárquico pueden ser:

1. Estratégicos o corporativos. Cuando se establece en el mas alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recurso de toda la organización.
2. Tácticos o departamentales. Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa.
3. Operativos. Se calculan para las secciones de los departamentos"¹⁶.

¹⁵ Becerra Jesús L., Proceso Administrativo, ED. Centro Librero la Prensa, Méx. 1986. Pág. 65-69.

1.6.1.2 Organización.

“La obtención de la eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y la coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social; esta actividad corresponde a la parte del proceso administrativo denominada organización.

Elementos:

Estructura. La organización implica el marco fundamental en el que ha de operar la organización.

Sistematización. Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Organizar implica, la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerarquía. La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos mas sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Principios.

Del objetivo. Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos de la empresa.

Especialización. este principio indica que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

Jerarquía. es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación para lograr planes, de los cuales la autoridad y la responsabilidad, fluyan en una misma línea clara e interrumpida, desde el mas alto ejecutivo hasta el nivel mas bajo.

Paridad de autoridad y responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

Unidad de mando. Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe y que los empleados no deben reportar a mas de un superior.

¹⁶ (IBEDIM 15). Pág.96-99.

Difusión. Para maximizar las ventajas de la administración, las funciones que cubren responsabilidades y autoridad deben publicarse y ponerse por escrito.

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

1. Jerarquías. Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
2. Funciones. La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. Obligaciones. Las que tienen concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona".¹⁷

1.6.2 Elementos de la Dinámica Administrativa.

1.6.2.1 Dirección.

"La dirección es la esencia misma de la administración es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados, comprende, por lo tanto las siguientes etapas:

1. Mando o autoridad. Es el principio del que deriva toda la administración y por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección. Se estudia como delegarla y como ejercerla.
2. Comunicación. Es como el sistema nervioso de un organismo social lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de este, hacia cada órgano, y célula, las ordenes de acción necesarias, debidamente coordinadas, siendo una de sus características que no puede contemplarse como una etapa aislada.
3. Supervisión. La función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

Elementos de la dirección:

- 1) Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- 2) Motivación
- 3) Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- 4) Comunicación.
- 5) Supervisión.
- 6) Alcanzar las metas de la organización".¹⁸

¹⁷ (IBEDIM 15). Pág. 107-114.

¹⁸ (IBEDIM 15). Pág. 147-148.

1.6.2.2 Control.

“Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Establecimiento de normas. Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. Operación de los controles. Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. Interpretación de resultados. Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Elementos.

1. Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecieron en la organización.
2. Medición. Para controlar es imprescindible medir y evaluar los resultados.
3. Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control, es cubrir las diferencias que se presentan dentro de la ejecución y la planeación.
4. Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores.

El establecimiento de estándares es una unidad de medida que sirve como método del control.

Características.

Reflejar la naturaleza de la estructura de la organización. Un sistema de conteo deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que desee controlar.

Oportunidad. Un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente, las desviaciones siendo lo ideal que las descubran antes de que se produzcan.

Accesibilidad. Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos.

Ubicación estratégica. Resulta imposible e incoesteable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecer en ciertas áreas con criterio de valor estratégico.

Los factores que comprende el control son:

- a) Calidad.
- b) Tiempo.
- c) Costo.
- d) Cantidad¹⁹.

Etapas específicas de la administración.

Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo, conviene hacer una síntesis de las etapas, elementos y fases que lo forman:

Fase	Elemento	Etapas
A. MECANICA	1. Planeación	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos Políticas Procedimientos Programas, Pronósticos Presupuestos
	2. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
B. DINAMICA	3. Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	4. Control	Establecimiento Operación Interpretación

¹⁹ (IBEDIM 15). Pág. 171-183.

CAPITULO 2. CALIDAD

2.1 LA CALIDAD

"La calidad es la satisfacción de las necesidades por medio de bienes o servicios que una organización da al consumidor (cliente).

La traducción al español "Calidad" (de las expresiones usadas en Japón -Company Wide Quality Control- y en Estados Unidos -Total Quality Management-) esta planteada como un sistema de gestión de la calidad empresarial, la gestión con Calidad configura un estilo de empresa bastante diferente. Es una nueva forma de entender el negocio y supone un fuerte compromiso de la alta dirección con el proceso de mejora continua. Su implantación y desarrollo pasa por la participación efectiva de todo el personal en la mejora de la calidad en todos los procesos de la empresa a través de una nueva organización y diferentes métodos de trabajo que requerirán de un gran esfuerzo de adaptación.

La calidad se basa directamente con la satisfacción total del cliente en cuanto a bienes y servicios que la empresa le puede proveer. E indica el conjunto de atributos de un servicio o producto que nos permite ejercer un juicio de valor acerca de el.

Como consecuencia de el control de calidad en todas las áreas empresariales a través de la aplicación del control estadístico de procesos, se identifican gran número de oportunidades de mejora que debidamente trabajadas en grupo permite alcanzar unos resultados sorprendentes. Lo que la calidad total aporta es fundamentalmente una tecnología contrastada para gestionar la calidad en toda la empresa.

Desde el principio conveniente citar que estamos hablando de un proceso, es decir de algo continuo y sin fin, a diferencia de un programa que se extiende a lo largo de un periodo determinado de tiempo. La calidad es un proceso porque se ha de admitir que la posibilidad de mejora no tiene límite ya que de otra forma se aceptaría que la capacidad de superación del ser humano es limitada.

Anteriormente la palabra Calidad era prácticamente excluida del vocablo empresarial; ahora esta palabra la podemos considerar como una autentica revolución. Nuestro léxico empresarial hace uso con frecuencia de palabras como productividad, costo, beneficio, marketing, cuota de mercado, etc., mientras que la palabra calidad queda prácticamente ignorada. En el pasado, la calidad se considero como responsabilidad única de los especialistas. Por lo contrario en la nueva cultura por la competencia empresarial la palabra calidad se convierte en el termino mas importante, incluso mas importante que "beneficio". En cierto sentido, la gestión de la calidad representa la auténtica esencia de la gestión empresarial²⁰.

²⁰ José A. Pérez Fernández de Velasco, Calidad Empresarial, ED. Esic, Madrid España 1994. Pág. 157-158.

2.1.1 Significado Global.

“La palabra calidad es la referencia y el objetivo de cualquier actividad desarrollada en la empresa.

El cliente (tanto externo como interno) pretende un resultado global (un conjunto de precio, calidad, entrega, servicio y seguridad), de manera que no es posible el cuidar de un solo factor sin tener en cuenta los restantes. En otras palabras, la persecución de un objetivo limitado puede comprometer la satisfacción del cliente.

Por tanto, la palabra calidad debe expresar un concepto unificador que englobe todo lo referente a el objetivo de “excelencia” el que debe de tener toda empresa. Dentro de la palabra calidad se debe incluir todo:

- Competitividad
- Entregas
- Costos
- Excelencia
- Moral
- Productividad
- Beneficio
- Producto
- Servicio
- Volumen
- Resultados
- Seguridad
- Atención al entorno
- Atención a los accionistas

En el significado de calidad se incluyen:

- La calidad de las prestaciones de la empresa (costos, calidad, entrega, servicios y seguridad).
- La calidad del trabajo de cada integrante de la empresa.
- La calidad de la organización.
- La calidad de la imagen de la empresa en el mercado y en el mundo exterior.
- La calidad del puesto de trabajo.
- La calidad de las relaciones entre personas.

2.1.2 Significado operativo.

“Es la médula del significado de calidad y constituye una auténtica revolución con respecto a el pasado. Este concepto operativo tiene dos facetas:

Calidad como satisfacción del cliente.

Este es el concepto innovador que supera y enriquece los significados mas tradicionales (conformidad con especificaciones, idoneidad práctica) la calidad tiene así un significado mas allá de cifras y tecnicismos. El cliente es un ser humano que como tal no puede ser reducido a ningún esquema y tiene siempre la última palabra.

Calidad como output.

Este concepto es igual de importante que el de satisfacción al cliente. Cada persona y entidad de la empresa se justifican por la emisión de un cierto output, que es utilizado por otras entidades o personas. Si faltara el output o su utilización, no se justificarían tales entidades y personas. En definitiva el output es la cualidad de las personas o de la entidad. Las piezas fabricadas por un departamento son su calidad, así como los reportes o situaciones de una oficina de presupuestos constituyen una de sus cualidades.

Output equivale a calidad y viceversa; ambos son por tanto sinónimos. Así toda las personas tienen a su cargo una determinada parte de la calidad y, también desde este punto de vista, se registra una gran unificación. El encargado de contabilidad debe esforzarse en optimizar la calidad igual que quien opera una máquina, ha de haber calidad en el trabajo del director general y en la actividad del jefe del almacén”²¹.

2.1.3 Calidad negativa y calidad positiva.

Se entiende por “calidad negativa” la desviación (negativa precisamente) entre lo que se obtiene y entre lo que se debería obtener para alcanzar las expectativas: tiempos de entrega no respetados, demasiados defectos en los productos, procedimientos excesivamente complicados, eficacia de las máquinas inferiores a la prevista, excesiva tasa de devoluciones, etc. Identificar las desviaciones que hay que reducir, o al menos tener la tendencia a reducir, significa operar para eliminar los problemas ligados a “la calidad negativa”

Por lo contrario “calidad positiva” es dar a los clientes algo que aumente su nivel de satisfacción. Y no basta con frenar las desviaciones de la “calidad negativa”.

²¹ Alberto Galgano, *Calidad Total*, ED. Días de Santos, Madrid España 1993. Pág. 32-33.

2.1.4 Calidad latente.

La "calidad latente" es aquella que va mucho mas allá de la calidad esperada y de la requerida. Se tiene la calidad requerida cuando el cliente nos da las características y las especificaciones del producto/servicio requerido. La calidad esperada caracteriza los aspectos en los que el cliente ni siquiera piensa, pues los da por hechos. La calidad requerida son solo una parte, una pequeña parte de la satisfacción real del cliente.

Se tiene "calidad latente" cuando se le da al cliente algo que no esperaba aunque existiera la necesidad potencial. La calidad latente se denomina también "la calidad excitante", porque cuando se prueba se ve que es algo que entusiasma.

2.1.5 Características de calidad en el clásico enfoque empresarial

- Costos y entregas como principales prioridades, en detrimento de la calidad.
- La actuación (sobre el terreno) adecuada de la competencia y no a las necesidades de los clientes.
- Otros costos de la "no calidad" enmascarados en los costos estándar.
- Importes de alcanzar niveles estándares para la mejora.
- La calidad como problema de los procesos de producción, no de los restantes procesos empresariales.
- Ausencia del compromiso con los grandes directivos empresariales para conseguir la calidad; la responsabilidad esta relegada o a la línea o al departamento de calidad o nadie se ocupa de ella.

2.1.6 Características de la Calidad

Las principales características de la calidad son las que se enumeran a continuación:

Satisfactor

Esta es la principal característica ya que la calidad se basa en la satisfacción total del cliente en cuanto a la necesidad que cubre con el servicio o el producto y al servicio posterior a la venta.

Ligereza

Nada hay mas ligero que una empresa sin grandes dimensiones físicas sin utilidad. por ejemplo una computadora, cuyas dimensiones, eran las de una gran habitación, ha pasado a ser las de una pequeña caja (Unidad Central de Procesamiento), un monitor (13 pulgadas) y un pequeño teclado. Esto se traduce en simplificación y velocidad.

Rapidez

La calidad permite obtener tiempos breves de ejecución de los pedidos, que casi siempre se reduce a pocos días y a veces a pocas horas. Los tiempos de desarrollo de los nuevos productos también se reduce significativamente y en general los tiempos se reducen en todos y cada uno de los departamentos de cualquier área de la empresa.

Exactitud

La calidad permite obtener un elevadísimo nivel de precisión en los procesos de producción, de tal forma que los defectos de estos procesos se miden en partes de millón, y en algunos casos, por miles de millones.

Visibilidad

La gestión visual es una de las formas más avanzadas de gestionar los procesos empresariales.

Multiplicidad

La gestión de varios productos en un mismo departamento o en una misma línea es el gran logro de la calidad.

Consistencia

La calidad en la totalidad de la organización se basa en la calidad individual de sus miembros lo que da una consistencia total a la calidad.

2.1.7 Axiomas de la calidad.

1. La calidad se produce, no se controla.
2. La calidad del proceso determina la calidad del producto.
3. La calidad es un ahorro, no un costo.
4. La calidad es una manera de ser de la empresa, no una característica técnica.
5. La calidad final vale la del punto más bajo de la cadena.
6. La calidad tiene solo valores relativos, que nunca pueden ser absolutos, porque cada estándar alcanzado puede ser mejorable²².

2.1.8 Concepto personal.

La calidad es satisfacer las necesidades de nuestro cliente (consumidor) con bienes y servicios y a su vez también esta palabra significa cumplir estándares establecidos por organizaciones mundiales para mantenernos en el mercado globalizado cada vez más competitivo. Hay que ser agresivos y mantener la calidad en todos y cada uno de los sectores de nuestra organización

²² (IBEDIM 21). Pág. 33-35

2.2 ANTECEDENTES

“Después de la segunda guerra mundial , en 1950, los expertos norteamericanos Deming, Juran y Feigenbaum explican en Japón las técnicas de control de calidad basadas en el control estadístico de procesos, que eran de uso común para aumentar la fiabilidad de los equipos en las grandes cadenas de fabricación americanos de donde los expertos mencionados provenían.

Su aplicación en los procesos productivos del sector industrial comenzó de inmediato, extendiéndose a continuación al resto de los procesos empresariales.

-1968: Los japoneses deciden denominar el sistema de gestión que estaban adoptando “Company Wide Quality Control” (CWQC), ya que, en efecto, lo que estaban haciendo era aplicar las técnicas de control de calidad a todas las actividades de la empresa.

-1973: Comienza a utilizarse este sistema de gestión en el sector servicios en Japón.

-1980: En USA se acuña el termino de “Total Quality” con un significado vago. Solo hace dos años se le dio el significado que tiene en la actualidad (management)²³.

“La calidad ha evolucionado a través de cuatro eras: la de la inspección (siglo XIX) que se caracterizo por la detección y solución de problemas generados por la falta de uniformidad del producto; la era del control estadístico del proceso década de los treinta enfocadas a el control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y para la reducción de los niveles de inspección; la del aseguramiento de la calidad (década de los cincuenta), que es cuando surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad; y la era de la administración estratégica de la calidad total (década de los noventa) donde se hace hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad como una oportunidad de competitividad.

Estas cuatro etapas evolutivas están íntimamente ligadas al desarrollo de la misma administración y comprenderlas requiere del entendimiento de este proceso. La primera etapa la de la inspección es el resultado de los primeros desarrollos de la teoría de la administración que se fundamenta en las contribuciones de Frederick Wilson Taylor y Henri Fayol.

Taylor sostenía que cuando los operarios no trabajaban con la suficiente productividad y calidad, la responsabilidad era de la administración por no diseñar los métodos adecuados y proporcionar, el entrenamiento, las herramientas y los incentivos necesarios. Con base en este concepto creó lo que hoy se conoce como ingeniería de métodos y técnicas en medición del trabajo.

²³ (IBEDIM 20). Pág. 157-158.

La medición de la productividad y de la calidad del trabajo no eran responsabilidad del trabajador sino de la administración, que motivaba los esfuerzos de aquellos mediante estímulos proporcionales a los resultados obtenidos.

Fayol fue el primero en identificar a la administración como un área del conocimiento que debe ser analizada y estudiada científicamente, sugirió la adopción de tres principios; a) unidad de mando (cada empleado debe recibir ordenes de una sola fuente); b) unidad de dirección (solo debe existir un plan de acción), y c) centralización (la autoridad debe ser única).

Por esas épocas, alrededor de los años treinta, se propusieron los métodos estadísticos de muestreo con el objeto de reducir los altos costos de inspección, a cuenta de asumir un cierto riesgo de cometer un error en la decisión relacionada con las condiciones de calidad que realmente presentara un lote de producto; y aunque si bien es cierto que los costos totales se reducían en promedio, el principio seguía siendo el mismo: detectar problemas de calidad en un producto que ya había sido manufacturado. Poco después Walter Shewhart desarrollo el control estadístico de procesos y el concepto para la prevención para el "control económico de la calidad de productos manufacturados", con lo que la calidad avanzó a su segunda etapa. En esta fase Schewhart establece el concepto de "control" y se dice que un fenómeno estará controlado a través del uso de experiencias previas, podemos predecir, cuando menos dentro de ciertos límites, como se espera que dicho fenómeno varíe en el futuro. Aquí se entiende por predicción dentro de ciertos límites, que podamos asegurar al menos en forma aproximada, que el fenómeno observado caerá dentro de ciertos límites dados.

Hasta la etapa del control estadístico el enfoque de calidad se había orientado hacia el proceso de manufactura: no existía la idea de calidad en servicios de soporte, y menos en servicios al consumidor.

Es a principios de los años cincuenta cuando Juran impulso el concepto de aseguramiento de la calidad y se fundamenta en que el proceso de manufactura requiere de servicios de soporte de calidad, por lo que se deberían coordinar esfuerzos entre las áreas de diseño y producción del producto, ingeniería del proceso, abastecimiento, laboratorio, etc.

Por la misma época que el control de calidad total surgía se fue desarrollando otra área del control de calidad relacionada con aspectos ingenieriles de diseño de productos. La confiabilidad aparecía como una técnica para asegurar el funcionamiento correcto de un producto durante un periodo de tiempo y bajo ciertas condiciones de uso. Relacionado con la confiabilidad aparece un nuevo término el de la disponibilidad, que representa la probabilidad de que un producto este disponible cuando se le requiera por parte del usuario.

Posteriormente, a principios de los años sesenta, la calidad empieza a mostrar desarrollos en otras latitudes, específicamente en Japón. Mientras tanto en Estados Unidos aparecen las aportaciones de Phillip Crosby, otro de los autores que después sería considerado clásicos en esta área. Crosby propone un programa que sería mas enfocado a las relaciones humanas que hacia los aspectos técnicos de la manufactura, al que llama cero defectos.

Este programa fue desarrollado en la compañía Martín, que se encontraba produciendo los misiles perishing para la armada de los Estados Unidos.

Esta empresa se orientaba hacia la motivación y la concientización de los trabajadores para realizar el trabajo bien a la primera vez. Esta experiencia aportó el conocimiento de que la calidad es una actitud hacia hacerlo bien. Producto de este aprendizaje, Crosby publicó una cantidad considerable de libros, entre los que destacan *La calidad no cuesta*, *La calidad sin lágrimas* y *La organización eternamente exitosa*. Para Crosby la calidad se resume en cuatro principios absolutos: 1) la calidad es cumplir con los requisitos del cliente; 2) el sistema de la calidad es la prevención; 3) el estándar del desempeño es cero defectos y 4) la medición de la calidad es el precio del incumplimiento.

Juran y Deming fueron invitados a colaborar con la industria japonesa después del término de la segunda guerra mundial, a principios de los años cincuenta. La intervención de ambos despertó el interés de los japoneses por el control de la calidad. Resaltando dos aspectos; el control estadístico de procesos y el alto involucramiento de la alta administración. De entre muchos japoneses que contribuyeron a los desarrollos de la teoría de calidad en este país destacan kaoru Ishikawa y Shigeru Mizuno.

Ishikawa menciona las características del control de calidad japonés:

1. El control de la calidad consiste en que las empresas hagan lo que el cliente les demanda hacer.
2. El control de calidad tiene que traducirse en resultados tangibles de tipo económico.
3. El control de calidad principia y termina con educación.
4. La implantación de control de calidad requiere de un programa de educación continuo, desde el presidente de compañía hasta los operarios de producción.
5. El control de calidad permite que cada quien en la organización pueda aportar lo mejor de sí mismo.
6. Cuando se implante el control de calidad mejoran las relaciones humanas.

Posteriormente, durante toda la década de los ochenta y principios de los noventa se produjo una gran explosión de literatura relacionada con lo que poco a poco se ha llamado administración estratégica de la calidad.

En la era de la administración estratégica de la calidad total, la tendencia apunta hacia la dirección y la administración de las empresas mediante el uso de todos los conceptos y técnicas más desarrolladas de la calidad total. Bajo este enfoque los administradores de las empresas tienen que estar seguros de que conocen y conocen las expectativas de los grupos de interés e influencia, que se traducen en la definición de la misión y la visión de la empresa, así como los valores socioculturales de la misma. Ese conocimiento crea el marco de referencia dentro del cual la administración realizará su planeación estratégica, de la que resultará el despliegue de políticas de calidad a toda la organización con respecto de la planeación del proceso productivo, del proceso administrativo y del diseño de productos y servicios²⁴.

²⁴ Humberto Cantú Delgado, *Desarrollo de una cultura de calidad*, ED. McGraw Hill, Méx. 1997. Pág. 6-17

2.3 CONCEPTOS

"Las normas JISZ 8101 define el control de calidad como "un sistema que permite que las características de un producto o servicio satisfaga en forma económica los requerimientos del consumidor". La norma ANSIZI.7 1971 dice que son "las técnicas operacionales y actividades que sustentan la calidad de un producto o servicio para satisfacer ciertas necesidades". Las normas ISO 8402 interpretan las normas de calidad como "la integración de las características que determinan en que grado un producto satisface las necesidades de su consumidor", el aseguramiento de la calidad como "el conjunto de las actividades planeadas formalmente para proporcionar la debida certeza que el resultado de el proceso productivo tendrá los niveles de calidad requeridos"; y el control de calidad como "el conjunto de actividades y técnicas realizadas con la intención de crear una característica específica de la calidad".

Deming define la calidad como "La aplicación de principios y técnicas estadísticas en todas las etapas de producción para lograr una manufactura económica con máxima utilidad del producto por parte del usuario".

Juran calidad consiste en "adecuar las características de un producto al uso que le va a dar el consumidor".

Feigenbaum definió el control total de la calidad como "un sistema efectivo para la integración de esfuerzos para el desarrollo, mantenimiento y mejoramiento que los diferentes grupos de una organización realizan para poder proporcionar un producto o servicio en los niveles más económicos para la satisfacción de las necesidades del usuario".

Crosby indica que la calidad "es cumplir con los requisitos del cliente, el sistema de la calidad es la prevención, el estándar del desempeño es cero defectos y la medición de la calidad es el precio del incumplimiento"²⁵.

"Kaoru Ishikawa define la calidad total como "el medio de proveer productos buenos a bajo costo, repartiendo los beneficios entre consumidor, empleado y accionista, mejorando la calidad de vida para la sociedad"²⁶.

²⁵ (IBEDIM 24) Pág. 5-6

²⁶ (IBEDIM 20) Pág. 159.

2.4 PRINCIPALES AUTORES.

2.4.1 Philip B. Crosby

“Crosby afirma que la calidad está basada en cuatro principios absolutos :

- 1) Calidad es cumplir los requisitos .
- 2) El sistema de calidad es la prevención .
- 3) El estándar de realización es cero defectos,
- 4) La medida de la calidad es el precio del incumplimiento. Derivado de esta clasificación , propone un programa de 14 pasos para mejorar la calidad (Crosby 1979).

Establecer el compromiso de la administración de participar en el programa de calidad y así asegurar la cooperación de todas y cada uno de los miembros de la organización.

Formar un equipo de mejora de calidad con representantes de cada departamento

Definir indicadores de calidad de cada actividad de la compañía con el objeto de medir dónde se encuentran problemas reales y potenciales de calidad.

Evaluar el costo de la falta de calidad como un indicador que proporcione evidencia de dónde es más conveniente para la compañía, desde el punto de vista económico, tomar acciones correctivas.

Desarrollar una conciencia de calidad y preocupación de todos los empleados por la mejora continua de la organización.

Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de pasos previos.

Establecer un comité para poner en práctica un programa cero defectos .

Capacitar a los supervisores y empleados en la forma de llevar a cabo su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.

Realizar un día “cero defectos” que simbolice y ayude a que todos los empleados comprendan que ha habido un cambio en la compañía en lo que se refiere a la calidad.

Alentar a las personas para que establezcan objetivos de mejora para sí mismo y sus grupos, generalmente sobre una base de 30 a 90 días.

Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice libre de errores, eliminando las causas de éstos.

Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logran sus objetivos de calidad a través de participación en el programa de mejoramiento de la calidad.

Crear consejos de calidad compuestos por personal del *staff* administrativo y líderes de los equipos de calidad, que realicen reuniones frecuentes con el objeto de comunicarse unos con otros y determinar las acciones requeridas para mejorar la calidad.

Realizar de nuevo los pasos anteriores , destacando que el programa de mejoramiento de la calidad nunca termina. El ciclo completo del programa puede variar, pero normalmente dura entre 12 y 18 meses, lo cual depende de las circunstancias propias de cada empresa.

Adicionalmente Crosby recomienda lo siguiente en lo que el llama su "prescripción para la salud corporativa" (Crosby 1988).

Asegurarse de que toda la gente haga su trabajo correctamente en forma rutinaria.

Todas las acciones del programa de mejoramiento de la calidad deberán estar encaminadas a asegurar un crecimiento lucrativo y constante de la compañía.

Anticipar constantemente las necesidades de los clientes.

Planear la administración del cambio.

Crear un entorno laboral en el que el personal esté orgulloso de trabajar.

Por otro lado, la vacuna de calidad de Crosby, es una idea para representar la necesidad que tiene toda organización de prevenir la falta de conformidad con las especificaciones del producto. La vacuna debería de tener los siguientes ingredientes:

Integridad: Todos en la organización deberán dedicarse a encontrar cuáles son los requisitos y necesidades de los clientes.

Sistemas: La administración de calidad, la educación de calidad, y el énfasis en la prevención de los defectos deben abarcar toda la compañía.

Comunicaciones: se debe contar con un suministro continuo de información que ayude a identificar y eliminar errores y desperdicios, y con un programa de reconocimientos.

Operaciones: Deberán ser tareas de rutina proveer la educación y capacitación a los empleados, y contar con procedimientos formales para identificar oportunidades de mejoramiento.

Políticas: Definir políticas de calidad claras.

2.4.2 EDWARDS W. DEMING.

Deming en su libro *calidad, Productividad y Posición Competitiva* (Deming 1992) presenta los 14 puntos de la alta administración para lograr calidad, productividad y posición competitiva.

- 1) Crear conciencia del propósito de la mejora del producto y el servicio, con un plan para ser competitivo y permanecer en el negocio. Decidir cuál integrante de la alta administración es el principal responsable de lograr este objetivo.
- 2) Adoptar la nueva filosofía. En esta nueva edad económica no se puede vivir ya con los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, materiales y mano de obra defectuosos.
- 3) Terminar con la dependencia de la inspección masiva. en lugar de eso, se debe requerir evidencia estadística de que la calidad está incorporada a los procesos de los proveedores. Los administradores de la función de compras tienen un nuevo trabajo, y tienen que aprenderlo.

4) Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio. Junto con ello, se deben utilizar medidas significativas de calidad. Además, es necesario eliminar a los proveedores que no puedan calificar con evidencia estadística de calidad.

5) Descubrir el origen de los problemas. Es responsabilidad de la administración trabajar continuamente en el mejoramiento del sistema (diseño, materias primas, composición de material, mantenimiento, mejora de máquinas , capacitación, supervisión, readiestramiento).

6) Poner en práctica métodos modernos de capacitación para el trabajo.

7) Poner en práctica métodos modernos de supervisión de los trabajadores de producción .

La responsabilidad de los supervisores tiene que cambiar de números a calidad . La administración tiene que prepararse para tomar acción inmediata sobre los reportes de los supervisores relacionados con las barreras a la productividad y la calidad.

8) Eliminar a la compañía todo temor que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente para ella.

9) Eliminar las barreras que existan entre los departamentos. El personal de investigación, ventas, diseño y producción tiene que trabajar como un equipo y prever problemas de producción relacionados con los materiales y las especificaciones.

10) Destacar objetivos numéricos , carteles y lemas dirigidos a la fuerza de trabajadores que soliciten nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos para alcanzarlos.

11) Eliminar normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas.

12) Retirar las barreras que enfrentan los trabajadores de línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo.

13) Instituir un vigoroso programa de educación y reentrenamiento.

14) Formar una estructura en la alta administración que asegure día con día que los 13 puntos anteriores se realicen.

Otro tema interesante relacionado con Deming es la estructura del Premio Deming (Imai,1983) el cual incluye los siguientes puntos:

Definición de la política de calidad de la compañía .

Instrumentación de una organización funcional cruzada con una clara conciencia de responsabilidad de todo el mundo hacia la calidad.

Existencia de un efectivo y extenso programa de capacitación.

Organización de los siguientes sub-sistemas : administración de las utilidades, control de costo, control de compras e inventarios, control del proceso de producción, administración de las instalaciones , administración de personal, programas de capacitación ,desarrollo de nuevos productos, administración de la investigación, canales de comunicación para que el cliente se queje, relaciones de proveedores , incorporación de la retroalimentación del cliente en relación con la calidad, servicio al cliente y relaciones con clientes.

Evaluación de los resultados de calidad.

Planeación a largo plazo en relación con la calidad total.

Evaluación de los efectos tangibles relacionados con el programa de calidad.

2.4.3 JOSEPH M. JURAN

Juran recomienda seguir las siguientes estrategias utilizadas por Japón para ser líder en calidad a nivel mundial.

Los administradores superiores se deben encargar personalmente de dirigir la revolución de calidad.

Todos los niveles y funciones de la organización deberán involucrarse en programas de capacitación en administración de la calidad.

El mejoramiento de la calidad se debe realizar continuamente, y a un paso revolucionario, no evolucionario.

La fuerza de trabajo se involucra con el mejoramiento de la calidad a través de los círculos de calidad.

Los objetivos de calidad son parte del plan de negocio.

El enfoque de Juran sobre la administración de Calidad se basa en lo que se llama la trilogía de Juran. divide el proceso de administración de calidad en planeación de calidad, control de calidad y mejora de la calidad.

Planeación de calidad .

Independientemente del tipo de organización, producto o proceso, el proceso de planeación de calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos de entrada- salida " mapa de planeación de la calidad". A saber:

- Identificar quienes son los clientes
- Determinar las necesidades de esos clientes
- Traducir las necesidades a nuestro lenguaje (el de la compañía) .
- Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes .
- Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
- Transferir el proceso a la operación.

Control de calidad

La alta administración debe utilizar un proceso universal para controlar las operaciones . Las actividades de control son:

- Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles y procesos.
- asegurarse de que cada empleado se encuentre en un estado de autocontrol.
- Establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos .
- Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso de conformidad con los objetivos.

- Transferir responsabilidad y control a las fuerzas operativas para responsabilizarlas de mantener el proceso en su nivel planeado de capacidad.
- Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadísticos.
- Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con objetivos de calidad.

2.4.4 Armand V. Feigenbaum.

De acuerdo con Feigenbaum para que el control de calidad sea efectivo, debe iniciarse con el diseño del producto y terminar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho. La administración es la responsable de todos los sistemas de calidad.

- La calidad tiene que ser planeada completamente con base a un enfoque orientado hacia la excelencia en lugar del enfoque tradicional orientado hacia la falla.
- Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad de los productos o servicios.
- La calidad total requiere el compromiso de la organización de proporcionar motivación continua y actividades de capacitación. El control de calidad total se define como un sistema efectivo para integrar los esfuerzos del desarrollo, mantenimiento, y mejoramiento de calidad de los diversos grupos de la organización a fin de comercializar, diseñar, producir y ofrecer un servicio en niveles económicos que satisfagan completamente al cliente.
- En la frase "control de calidad", el término control representa una herramienta de cuatro pasos de la administración: Definición de estándares, evaluación del cumplimiento de los estándares, corrección cuando el estándar no se ha cumplido y planeación para mejorar los estándares,
- El control de calidad requiere la integración en una misma estructura, de actividades que frecuentemente no están coordinadas.
- Los programas de calidad total son altamente lucrativos ya que los beneficios tangibles (reducción de costos) y los intangibles (satisfacción de clientes) exceden fácilmente sus costos de operación y puesta en práctica.
- Las mejoras de calidad más importantes provienen de ideas del personal al realizar actividades de mejoras del proceso
- La calidad debe considerarse como un ciclo de vida total.
- existen cuatro procesos clave para controlar la calidad: control de nuevos diseños, control de materias primas, control del producto y control de procesos especiales.
- Un sistema de calidad total se define como una estructura de trabajo a todo lo ancho de la organización, documentada efectivamente, integrada por procedimientos técnicos y administrativos para guiar y coordinar la acciones del personal, las máquinas y la información de la compañía con los mejores y más prácticos métodos para asegurar la satisfacción de los clientes, mediante calidad y un costo económico.

- La calidad se aplica a todos los productos y servicios.
- Cada integrante de la organización tiene que poder controlar su propio proceso y ser completamente responsable de la calidad.

2.4.5 Kaoru Ishikawa

Algunos de los principios básicos del pensamiento de Ishikawa en relación a la calidad total son :

- En cualquier industria, controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer
- El control de calidad que no puede mostrar resultados no es control de calidad. ¡Involucrarse en actividades de control de calidad genera tanto dinero para la compañía que no sabrá que hacer con él.
- El control de calidad empieza y termina con la capacitación.
- Para poner en practica la calidad total es necesario capacitar continuamente e todo el personal, desde el presidente hasta los trabajadores de línea.
- El control de calidad revela lo mejor a cada empleado. Cuando se pone en practica, la falsedad desaparece de la compañía .
- Los primeros pasos del control de calidad deben estar orientados a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que los impulsan a comprar.
- Anticipar problemas potenciales y quejas.
- Siempre se deben tomar las acciones correctivas apropiadas. El control de calidad no acompañado de acción es simple diversión.
- El estado ideal del control de calidad se logra cuando la función de controlar no necesita mas de inspección.
- La calidad tiene que ser construida en cada diseño y cada proceso no puede ser creada por medio de inspección.
- La noción básica detrás del control es prevenir la repetición de errores.
- Eliminar la causa básica, no los síntomas. No confundir los objetivos con los medios para lograrlos.
- El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la compañía.
- El control de calidad es una actividad de grupo que no puede ser realizada por individuos aislados. Llama al trabajo en equipo. Tendrá éxito si todos los miembros cooperan, desde el presidente hasta los trabajadores de línea y el personal de ventas.
- Cuando el control de calidad se pone en practica en toda la compañía, contribuye al mejoramiento de la salud corporativa y financiera, e incrementa la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- El control de calidad es uno de los mayores objetivos de la compañía. Es una nueva filosofía de administración.
- El control de calidad es un concepto administrativo que se basa en estos principios básicos: eliminación de la división de funciones, administración basada en hechos y respeto por la condición de los individuos.
- El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.

- Si hay liderazgo desde la alta administración, se debe suspender la implantación del control de calidad.
- El control de calidad no puede progresar si no toma en cuenta la importancia de la administración media.
- Es necesario establecer un sistema de administración matricial interfuncional.
- El control de calidad solo puede ser exitoso cuando los trabajadores de línea y los supervisores asumen su responsabilidad para con el proceso.
- Es necesario contar con políticas básicas eficientes para la subcontratación y los procedimientos de compra.
- La comercialización es la entrada y salida del control de calidad. El departamento de mercadotecnia desempeña roles clave en este proceso.
- Las auditorias del control de calidad se efectúan para auditar el proceso de puesta en practica del programa del control total de calidad, ya que proporcionan un diagnostico apropiado y muestran la forma de corregir las desviaciones.
- Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso. El control de calidad debe incluir métodos estadísticos para mejorar y controlar las operaciones.

2.4.6 Shigeru Mizuno

- El trabajo de la administración para promover la calidad reside en establecer y desplegar las políticas de calidad, así como asegurar que estas políticas sean puestas en práctica.
- El control de calidad requiere un sistema administrativo matricial inter-funcional.
- La puesta en práctica de la calidad total necesita estar planeada mediante una definición clara de las responsabilidades de la media y alta administración, y la formación de un comité de control de calidad y un centro de promoción del control de calidad.

El programa de control de calidad propuesto por Mizuno incluye los siguientes elementos y recomendaciones:

- Métodos para el diseño y control del producto, y definición de cursos de acción en caso de reclamos legales por daños causados por el producto.
- Programas de capacitación en control de calidad para cada tipo de trabajo.
- Medición de los costos y pérdidas relacionados con la falta de control de calidad.
- Empleo de métodos estadísticos para controlar y mejorar los productos y los procesos de producción.
- Establecer una política de auditoria de control de calidad y procedimientos para desempeñarla.

2.4.7 Jhon S. Oakland

Este autor presenta un modelo práctico de administración del control de calidad total usado en muchas organizaciones europeas. Los elementos mas importantes en este modelo son:

- El liderazgo de la alta administración y su compromiso a largo plazo para con el programa son básicas para el éxito del mismo. El control de calidad debe ser puesto en práctica en toda la compañía, empezando por la presidencia.
- Definir una política de calidad sólida, junto con la estructura y las facilidades para ponerla en práctica, son pilares fundamentales para el éxito del control de calidad.
- Toda organización necesita un marco de referencia definido que incluya una filosofía guía, valores y creencias fundamentales y un propósito combinado con la declaración de misión.
- Desarrollar estrategias claras y efectivas, son planes para lograr la misión y los objetivos.
- Identificar los factores de éxito y procesos críticos.
- Revisar la estructura administrativa para establecer equipos de mejora y de calidad de proceso en toda la compañía.
- Adoptar la filosofía de cero defectos/errores para cambiar la cultura de calidad a la de hacerlo bien en la primera ocasión.
- Capacitar al personal para que entienda el concepto de la relación cliente-proveedor interno.
- No comprar productos y servicios solamente por el precio. observar el costo total del ciclo de vida de los mismos.
- Reconocer que el mejoramiento del sistema requiere ser administrado.
- Adoptar métodos modernos de supervisión y capacitación. Eliminar los temores que puedan existir en el ambiente de trabajo.
- Eliminar las barreras que existan entre los departamentos por medio de la administración de procesos que mejoren la comunicación entre los mismos y la creación de equipos de trabajo.
- Eliminar los objetivos arbitrarios sin métodos apropiados, todo estándar basado solo en números, y barreras al orgullo del trabajador por su trabajo. asegurarse de usar la herramienta apropiada en cada caso.
- Capacitar constantemente y entrenar para desarrollar los "expertos" de la compañía.
- Desarrollar un enfoque sistemático para la administración del proceso de puesta en practica del programa de control de calidad.
- Establecer un eficiente sistema de medición de la calidad del producto y de cada proceso interno. Medir y analizar los costos de falta de calidad.
- Asignar un director del control de calidad, un administrador o coordinador y un consejero para la administración de la calidad.
- Realizar el cambio cultural a través del trabajo en equipo para el mejoramiento de la calidad.
- La esencia del cambio de actitudes hacia la calidad reside en ganar aceptación hacia la necesidad de cambiar.

2.4.8 Thomas Peters

Descubrió que las empresas exitosas tienen ocho características en común.

- Las empresas de éxito tienen una gran capacidad para realizar acciones como resultado de análisis previos y de contar con la flexibilidad otorgada a sus integrantes para actuar por su propia iniciativa.
- Otra característica de las empresas exitosas es su cercanía con el cliente a través de esfuerzos intensos por conocer y satisfacer las necesidades de este. Esta cercanía crea una obsesión por la calidad de los productos y servicios que son el fin de la empresa y su conexión con el cliente.
- Se debe apoyar a todas aquellas personas que tienen pasión por la innovación, la creatividad y la energía para lograr los objetivos deseados. Esto implica la tolerancia ante el "fracaso" como parte del proceso de aprendizaje.
- Las empresas exitosas trabajan con las personas tratándolas como adultos, como socios y con respeto.
- Las organizaciones exitosas cuentan con un conjunto de convicciones en las que se basan todas sus normas y acciones.
- La diversificación no es el objetivo de las empresas exitosas. Estas se concentran en un área donde son fuertes para competir y dedican todo su esfuerzo a ser mejores en lo que saben hacer.
- El hecho de que una empresa crezca y genere una mayor cantidad de productos y servicios no significa que tenga que contar con una estructura organizacional más compleja.
- Buscar el punto de equilibrio entre la administración totalmente centralizada y la máxima autonomía individual.

2.4.9 Shigeo Shingo

Shigeo Shingo es posiblemente más conocido por sus contribuciones al área de la optimización de la producción que a la de la calidad total. Sin embargo, el principal argumento de su filosofía es que una de las principales barreras para la optimización de la producción es la existencia de problemas de calidad. Propone la creación de sistemas a prueba de errores.

- El sistema poka-yoke consiste en la creación de elementos que detecten los defectos de producción y lo informen de inmediato para ir a la causa del problema y evitar que vuelva a ocurrir.
- Propone también el concepto de inspección en la fuente para detectar a tiempo los errores. Mediante este procedimiento se detiene y corrige el proceso en forma automática para evitar que luego el error se convierta en causa de producto defectuoso.
- El proceso de dirección de una empresa se basa en acciones individuales y la conjunción de estas en actividades de grupo dentro de cada una de las categorías de

dirección ejecutiva (tecnológica, financiera, de producción, de mercado y de recursos humanos).

- Para reducir defectos dentro de las actividades de producción, el concepto mas importante es reconocer que lo mismos se originan en el proceso y que las inspecciones solo pueden descubrir esos defectos, jamas prevenir su ocurrencia.
- Debemos reconocer que los trabajadores o empleados son seres humanos y, como tales, en ciertas ocasiones olvidan cosas.
- Es necesario incluir un poka yoke (lista de chequeo o mecanismo) durante la fase operativa de tal forma que si la persona olvida algo el accesorio se lo señala, y prevenga la ocurrencia de errores.
- Un sistema de "chequeos sucesivos", en lugar de la inspección realizada por una persona dedicada a inspeccionar el producto, asegura la calidad del producto en el origen y es mas efectiva para lograr cero defectos. el chequeo sucesivo consiste en que el siguiente operario en el proceso revisa la calidad del producto del proceso anterior.

2.4.10 Genichi Taguchi

El pensamiento de Taguchi se basa en dos conceptos fundamentales:

- Productos atractivos al cliente: los clientes desean comprar productos que atraigan su atención y que realicen la función para la que fueron diseñados.
- Ofrecer mejores productos que la competencia: los productos deben ser mejor que los de la competencia en cuanto a diseño y precio. Deben tener un mínimo de variación entre si, y ser resistentes al deterioro y a factores externos a su operación.

Estos conceptos se concretan en los siete puntos de Taguchi, que son:

- Función de pérdida: la calidad se debe definir en forma monetaria por medio de la función de pérdida en donde a mayor variación de una especificación con respecto al valor nominal mayor (exponencialmente) es la perdida monetaria transferida al consumidor.
- Mejora continua: la mejora continua del proceso productivo y la reducción de la variabilidad son indispensables para subsistir en la actualidad.
- La mejora continua y la variabilidad: La mejora continua del proceso esta intimamente relacionada con la educación de la variabilidad con respecto al valor objetivo.
- Diseño del producto es en esta fase donde se genera la calidad y se determina el costo final del producto.
- Optimización del diseño de productos: Se puede diseñar un producto basándose en la parte no lineal de su respuesta con el propósito de disminuir su variabilidad.
- Optimización del diseño del proceso se puede reducir la variabilidad por medio del diseño de experimentos, al seleccionar los niveles óptimos de las variables involucradas en la manufactura del producto.

Además, Taguchi desarrollo una metodología que denomino ingeniería de calidad que divide en línea y fuera de línea, como a continuación se describe.

- Ingeniería de calidad en línea: Son actividades de la ingeniería en calidad en línea, el área de manufactura, el control y la corrección de procesos, así como el mantenimiento preventivo. Una de las técnicas utilizadas es la gráfica de control.
- Ingeniería de calidad fuera de línea: la ingeniería de calidad fuera de línea se encarga de la optimización del diseño de producto y procesos. Una de las técnicas utilizadas es el diseño de experimentos²⁷.

²⁷ (IBEDIM 24). Pág. 35-47.

CAPÍTULO 3. CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

“La gente interesada en conocer con cierto detalle la naturaleza y funcionamiento de algún organismo social, se encontrará muy probablemente con dos limitantes:

- La organización no cuenta con ningún documento descriptivo.
- Sólo dispone de un documento tan voluminoso que inmediatamente desaparece la necesidad de consultarlo

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripción de puestos.

Un manual de organización complementa con más detalles la información que bosqueja un organigrama.

El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la Autoridad asignadas a cada miembro del organismo.

Los objetivos del manual de organización son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para delimitar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

3.1.1 Importancia del manual de organización.

Hay manuales que contienen sólo organigramas, otros además de las gráficas contienen material cuya finalidad es indicar:

- Objetivos de la empresa.
- Canales de comunicación.
- Bases sobre las cuales se diseñó la estructura orgánica (por proceso , por funciones, por producto , etc..).
- Relaciones en personal con autoridad en línea y de asesoría .
- Deberes y responsabilidades de cada puesto específico,

Un manual de organización no es el producto final de la planeación de la organización. En la medida en que el manual contenga los aspectos anteriormente indicados la dirección superior manifiesta su responsabilidad para organizar los recursos humanos e indicar dónde y quién debe hacer el trabajo.

El manual de organización es, en sí, un producto final, tangible, de la planeación organizacional.

Cuando no se cuenta con un manual de organización, cuando no está actualizado, o se limita sólo a gráficas , es de suponer que la planeación de la organización no se realizó de manera sistematizada.

3.1.2 Contenido del manual de organización.

Los manuales de organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que faciliten el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada del recurso humano con la finalidad de lograr los objetivos que trata de alcanzar un determinado Organismo Social.

Los apartados que deberá contener un manual de organización, a fin de uniformar su presentación son las siguientes:

- 1.-IDENTIFICACIÓN
- 2.-ÍNDICE
- 3.-INTRODUCCIÓN

OBJETIVO DEL MANUAL
 ÁMBITO DE APLICACIÓN
 AUTORIDAD
 COMO USAR EL MANUAL

- 4.-DIRECTORIO
- 5.-ANTECEDENTES HISTÓRICOS
- 6.-BASE LEGAL(EN CASO DE ORGANISMO PÚBLICO)
- 7.-ORGANIGRAMA
- 8.-ESTRUCTURA FUNCIONAL
- OBJETIVOS DE CADA UNIDAD ORGÁNICA.

A continuación se detallará cada uno de estos apartados con la finalidad de dar mayor claridad a lo anteriormente citado.

IDENTIFICACIÓN

En este apartado del manual se deberá indicar, en primer término, los datos siguientes:

- Nombre del organismo o unidad orgánica correspondiente.
- Título y extensión del manual (general o específico).
- Lugar y fecha de publicación.
- Número de revisión, en su caso.
- Unidad orgánica responsable de su expedición .

ÍNDICE O CONTENIDO.

Consiste en una relación de las partes que conforman el documento, es decir, la versión pulida de un esquema, añadiéndose los números de formato de referencia. A continuación se expone algunas indicaciones para el desarrollo de una tabla de índice o contenido para un manual de organización.

- Proporcionar detalles. Una tabla de contenido no debe limitarse a enunciar los encabezados de las secciones, sino también debe incluir los conceptos o temas que se incluyen en cada sección.
- Dar referencia apropiada para cada concepto. Dicha referencia puede ser numérica, alfanumérica para cada concepto de la tabla de contenido.
- Usar espacios en blanco, sangrados o mayúsculas para indicar las relaciones entre los conceptos de la tabla. Deben usar amplios espacios en blanco para que los usuarios puedan encontrar con facilidad los temas de la tabla.
- Colocar las referencias de formato a la izquierda de los temas incluidos. Esto hace más sencilla a los usuarios del manual enlazar los conceptos con sus números referencia y eliminada la necesidad de las largas líneas punteadas que conectan temas y números.
- Usar mini tablas de contenido para ayudar a los usuarios. Una mini tabla de contenido enuncia todos los temas de una determinada sección y se coloca al principio de cada sección .

PRÓLOGO Y/O INTRODUCCIÓN.

Contiene una explicación al usuario acerca de lo que es el documento, de la ocasión en que se elabora o e efectúa la última revisión y de los básicos que se pretenden cumplir a través de él.. Además incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quien va dirigida, cómo se usará, cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que contenga un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual.

PROPÓSITOS BÁSICOS.

Describir lo que el organismo espera lograr por medio del manual.

Hay que hacer observaciones breves y precisas ; de otra manera el usuario se las saltará.

ÁMBITO DE APLICACIÓN.

Aquí hay que explicar brevemente lo que abarca el manual. Incluso puede ser conveniente combinar en un mismo párrafo los propósitos y el ámbito de aplicación.

AUTORIDAD.

Aquí es donde debe mencionar la aprobación final y no en los encabezados ordinarios de las páginas.

DIRECTORIO

Consiste en una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan cuando se trata de un manual general , pueden incluirse los miembros que integran el consejo de administración o su equivalente.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Esta parte consiste en una descripción de la génesis del organismo o la unidad orgánica descrita en el manual, en la que se indica la ley o decreto por la que se creó la misma (en caso de organismos públicos), e incluyen una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.

ORGANIGRAMA

Consiste en representar gráficamente la estructura orgánica y debe reflejar de manera esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones , niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

ESTRUCTURA FUNCIONAL.

Este apartado consiste en llevar a cabo una descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica, que le permitan cumplir con sus responsabilidades y deberes.

3.2 EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS

Es muy importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un documento (manual). Este viene a ser una guía del trabajo que resultará muy valiosa.

Los " procedimientos administrativos" son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina.

Los " manuales de procedimientos" son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

3.2.1 Objetivos del manual de procedimientos.

El presentar un procedimiento aislado , no permite conocer la operación de una unidad administrativa, por tanto surge la necesidad de que todos los procedimientos se agrupen, de manera sistemática, en un documento, que es el manual de procedimientos.

Los objetivos del manual de procedimientos son:

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de los pasos de que compone cada uno de los procedimientos.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso , facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

3.2.2 Importancia del manual de procedimientos

Los materiales administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y tramitar la información, respecto a la organización y operación de una organización.

3.2.3 Elaboración del manual de procedimientos

El primer paso para elaborar un manual de procedimientos es determinar lo que desea lograr . Para ello, el analista de sistemas deberá hacer las siguientes preguntas:

Beneficios del manual de procedimientos:

- Es muy probable que el manual permita a los usuarios aprender un nuevo sistema de contabilidad con rapidez y facilidad. Que sirva para aclarar dudas del personal.
- El manual de procedimientos correctamente elaborado puede servir como un valioso instrumento directivo.

Que se logra con el manual de procedimientos

- Básicamente lograr los objetivos del organismo social, el manual debe ayudar a actuar de modo que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre en la misma forma, ayudando con esto a la eficiencia de mi departamento.

3.2.4 Contenido de un manual de procedimientos

- 1.ÍNDICE
- 2.INTRODUCCIÓN
- 3.OBJETIVOS DEL MANUAL
4. ALCANCE
5. COMO USAR EL MANUAL

3.2.5 Descripción

INDICE.

Contenido del manual.

INTRODUCCIÓN.

Este apartado debe incluir una breve introducción al manual. Su propósito es explicar al usuario del manual lo que es el documento, el objetivo que se pretende cumplir a través de él, su alcance, cómo usar este manual y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.

ALCANCE.

Es una explicación breve de lo que abarca el manual de procedimientos.

COMO USAR EL MANUAL.

Esta sección, es tal vez, la parte más importante de la introducción , indican al usuario cuanto tienen que saber para utilizar el manual .

" Un examen breve del formato".

" Mantener el manual actualizado y devolverlo cuando dejen la empresa".

3.2.4 Preparación del manual

Aquí se inicia el procedimiento de la información, es decir, la integración propiamente dicha del proyecto del manual.

Preparación de un borrador del manual. La elaboración de este borrador se debe poner en conocimiento de la dirección superior, de los gerentes de área, de los jefes de departamento y eventualmente de algunos empleados clave.

3.2.5 Autorización del manual

Ya elaborado el manual y para poder facilitar la implantación de éste, se recomienda que sea autorizado por las partes que intervienen:

- Por la dirección superior, para darle la formalidad y apoyo necesario.
- Del responsable de la unidad administrativa que intervino en el proceso de que se trate, para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.
- De la unidad responsable de la elaboración de manuales administrativos (sistemas y procedimientos, organización y métodos), si la hay, o del grupo de técnicos en su caso.
- Del consultor externo a su caso.

3.2.6 Distribución y control de manual

Una vez que un manual ha sido elaborado, autorizado, e impreso o reproducido, se procede a su distribución.

La distribución de los manuales es un aspecto delicado, especialmente en organismos grandes. Conviene aclarar que un manual no debe ser distribuido íntegramente a todos los miembros del organismo.

3.2.7 Control del manual

Es necesario conocer los nombres de los destinatarios para poder organizar convenientemente la distribución y asegurarse de que cada interesado ha recibido el ejemplar que le corresponde.

3.2.8 Política

Es una decisión permanente que se toma sobre ciertos asuntos y sus problemas y además es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas.

3.2.9 Objetivos de las políticas

La política no es otra cosa que una actitud de la dirección superior. Estas actitudes deben ser comunicadas de manera continua a todos los niveles jerárquicos, si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan. Un manual de políticas persigue los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada administración
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones .
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

3.2.10 Importancia de las políticas

El conocer las políticas de un organismo social proporciona un marco de referencia sobre el que se basa toda acción administrativa. Las políticas proporcionan el antecedente para entender el "por qué" las actividades se hacen como son.

Las políticas son guías básicas para la acción de un organismo en general o una parte de éste.

La importancia de las políticas, radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal. Puede ayudar a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleo al logro de los objetivos del organismo.

Por otro lado, las políticas liberan a los administradores de tener que repetir información, explicaciones o instrucciones similares.

3.2.11 Ventajas de las políticas

- Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen qué acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.
- Se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales o inesperados requieren la atención de los directivos.
- Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente.
- Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados .
- Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- Las políticas son fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.

- Las políticas facilitan el desarrollo de las auditorías administrativas²⁸.

3.3 FILOSOFÍA

Son los valores de la empresa que se organizan y codifican, y a su vez, es la forma en como enfoca la necesidad de producto o servicio que satisface.

“Las empresas dirigidas por valores, invierten bastante tiempo y energía difundiendo y haciendo el seguimiento al impacto de sus filosofías en el comportamiento organizacional. Se espera que todos los empleados conozcan la filosofía y la utilicen en su trabajo diario y, por lo general, existen sanciones severas frente a cualquier violación por parte de un miembro organizacional.

Todas las empresas poseen su propia filosofía así se manifieste de manera explícita o no.

Ejemplos de filosofía se pueden retomar con los cinco principios de Mars:

1. **Calidad.** El consumidor es nuestro jefe, la calidad es nuestro trabajo y el valor del dinero es nuestra meta.
2. **Responsabilidad.** Como individuos, exigimos total responsabilidad de nosotros mismos, como asociados apoyamos las responsabilidades de otros.
3. **Reciprocidad.** Un beneficio mutuo es un beneficio compartido; un beneficio compartido perdurará.
4. **Eficiencia.** Utilizamos los recursos al máximo, no desperdiciamos nada y solo realizamos lo que podemos hacer mejor.
5. **Libertad.** Necesitamos libertad para formar nuestro futuro; necesitamos utilidades para permanecer libres²⁹.

²⁸ Joaquín Rodríguez Valencia, Como elaborar y usar los manuales administrativos, ED. Ecasá, Méx. 1990. Pág. 91-138.

²⁹ J. William Pfeiffer-Leonard D. Goodstein-Timothy M. Nplan, Planeación Estratégica Aplicada, ED. McGraw Hill, Colombia 1998. Pág. 18-19.

3.4 MISIÓN.

Es la razón de ser de la organización y responde principalmente a la cuestión ¿Para qué fue creada la organización?

“En cada organización existe un conjunto de metas. La base de creación de esta es la formulación de los propósitos básicos y las misiones de la empresa. Específicamente estos dos últimos son una importante misión de la alta dirección.

Muchas compañías preparan premisas de propósitos y misiones por escrito estas premisas a menudo están escritas como lemas: tienen un alto nivel de abstracción y pueden aparecer como relaciones públicas y lemas comerciales. Las premisas de misiones también frecuentemente describen las líneas del negocio de la compañía, mercados y clientes a los que sirven.

Las misiones preparadas adecuadamente han sido las fuentes de éxito de las compañías; las misiones revisadas han cambiado el destino de la compañía.

Las misiones se formulan en formas diferentes, pero los directivos siempre están directa y profundamente involucrados con el proceso. En las grandes organizaciones el proceso se lleva a cabo gradualmente con una gran participación de los altos directivos. Sin embargo en algunos de los casos la dirección puede decidir sobre una misión sin consultar a otras áreas de la organización, caso que se presenta más frecuentemente en empresas pequeñas.

Las misiones a menudo se expresan en términos amplios y generales. La inexactitud en el lenguaje a este nivel, tiene muchas virtudes a diferencia de la especificidad, la cual tiende a provocar dificultades.

Entre más grande llegue a ser una organización, más fructíferas serán las premisas por escrito de misiones, las cuales están disponibles para la distribución general de la compañía, y a menudo también en el exterior³⁰.

3.5 VISIÓN.

Es prever el futuro en el cual se ve el ideal organizacional, y esta visión es lo suficientemente clara y poderosa para surgir y mantener las acciones claras a fin de que estas se hagan realidad.

“La visión proporciona a las compañías un sentido de la forma en como pueden ser las cosas – como es la tierra prometida- y la convicción de que es seguro llegar de manera segura a ese lugar.

³⁰ George A. Steiner, Planeación Estratégica, ED. Compañía Editorial Continental, Méx. 1983. Pág. 160-161.

Visión es:

- La habilidad de desarrollar una visión coherente y obligatoria.
- La habilidad de comunicar dicha visión de manera efectiva, así como las personas que tienen autoridad para perseguirla.
- La habilidad de manejar su propio rendimiento, sensible a la visión, en la búsqueda de la visión.

" Visión" supone imaginación.

La visión no es un estado final a lograr, sino más bien un proceso continuo. No existe una descripción completa - los patrones de la mente se despliegan más allá de la capacidad de describirlos- pero es posible imaginarlos como un holograma que evoluciona de manera continua.

La visión crece en la relación reactiva-proactiva entre lo que podría ser (el mundo en la mente) y el presente potencial (la percepción sensible del medio ambiente) , y medra en la diferencia.

Con objeto de construir este holograma llamado visión, es vital la necesidad de alejarse un poco de los problemas cotidianos. Se trata de un modo diferente de pensar en términos cualitativos, pero producirá un nivel de certeza que informa cada decisión gerencial.

La mayoría de las personas piensa que es más sencillo pensar en términos de resultados empresariales, pero es mucho más importante el contexto en el que se lograron dichos resultados: las cualidades sostenibles que se engendraron en la organización.

Visión es ver un escenario futuro en donde se quiere que esté la organización.

Es de hacer notar que existe una diferencia entre verse uno mismo en la escena futura y en realidad imaginarse allí, viéndolo todo con los propios ojos.

Se definió la sabiduría como la capacidad de ver al mundo desde diferentes puntos de vista, y es importante que esta visión la posea.

3.5.1 Comunicar la visión.

Tener una visión del futuro supone una diferencia entre lo que ahora es y lo que podría ser. El líder desde dirigir estando delante de la empresa en lo referente a pensar (visión) y actuar (perseguir la visión). El líder que quiere la organización para evolucionar debe dirigir evolucionando él mismo.

Los grandes líderes crean un contexto en el cual es posible notar las visiones. Lo hacen comunicando su propia visión con convicción de tal manera que las personas con las que trabajan puedan "adquirirlas" y volverse parte de las mismas. Así la visión, más que una dirección forzada, se vuelve el marco coherente, enriquecido y refinado por cada una de las personas que se unen.

3.5.2 Dirección del desempeño personal.

El mayor reto para los altos ejecutivos está en pasar el control directivo de otros, o evitar la solución de un problema hasta comprender de manera plena las dimensiones y potencial, pero dichas maneras de operar son tan críticas en este nivel como la capacidad de actuar en forma decisiva, una vez más, la visión guiará al líder al retratar una imagen amplia.

Un aspecto clave es el balance, la mayoría de las decisiones importantes requieren de un pensamiento multidimensional.

Entre las principales razones de una visión se incluyen:

- 1) La necesidad de una visión común.
- 2) El deseo de controlar el destino de la organización.
- 3) El deseo de obtener mas recursos.
- 4) La percepción de que el éxito de la empresa no garantiza el futuro.
- 5) La necesidad de salir del problema.
- 6) Una coyuntura para abordar nuevas oportunidades y amenazas.
- 7) La necesidad de relevarse dentro de la organización.

El proceso de prever el futuro es un acto creativo y se debe comunicar de manera que permita a los seguidores comprender que el líder cree en la visión y la considera una meta alcanzable.

En la organización se debe saber que sus propias acciones pueden conformar el futuro".³¹

3.6 CULTURA.

"La cultura de una organización proporciona el contexto social a través del cual realiza el trabajo; guía a sus miembros a la toma de decisiones, la forma en que se invierte el tiempo y la energía, que hechos se examinarán con atención y cuales se rechazan cuales opciones se miran de manera favorable desde el comienzo, que tipo de personas se seleccionan para trabajar dentro y para la empresa.

A menudo durante la búsqueda de valores comienza un análisis de la cultura de la organización, en especial sus raíces en los supuestos, valores y convicciones del equipo administrativo"³².

³¹ John Rehenes, Nuevas tradiciones en los negocios, ED. Panorama Editorial, Méx. 1993. Pág. 174-181.

3.7 OBJETIVOS.

“El proceso de planeación requiere que las premisas generales de propósitos y misiones se hagan en forma mas concreta mediante el desarrollo de objetivos. Después de realizar este paso, es posible planear estrategias específicas para lograr los objetivos.

Los objetivos deben ser adecuados, mensurables después de cierto tiempo, factibles, aceptables, flexibles, motivadores y entendibles; debe existir una obligación por parte de los directivos con los mismos; deben basarse en la participación del personal en su establecimiento; su número debe ser limitado y debe haber una relación entre ellos.

En teoría se deben establecer objetivos para cada elemento importante para la dirección de una organización, pero en realidad este es un requisito demasiado difícil de realizar, así que las empresas se dedican a establecer objetivos en relación con: ventas, utilidades, rendimientos sobre inversión, margen y participación en el mercado.

Entre mas grande es la compañía, mayor es la tendencia de que tenga mas objetivos de planeación.

En empresas muy pequeñas la alta dirección establece los objetivos con poca o nula participación de los ejecutivos. Pero conforme van expandiéndose, tanto en tamaño y complejidad, la colaboración entre los ejecutivos aumenta. En empresas grandes la relación entre los directivos y el personal en las oficinas generales, y entre los gerentes y el personal en las divisiones son generalmente complicados en cuanto al establecimiento de objetivos. La esencia de este proceso es el diálogo continuo hasta que los objetivos estén determinados por unanimidad.

Una de las razones del diálogo continuo es que el establecimiento de los objetivos se realiza solo después de considerar varias combinaciones de elementos de la organización. Existen intercambios simbólicos entre factores reales como: inversión, participación del mercado, empleo y precio del producto los cuales se determinan después de haber fijado los objetivos.

Es recomendable establecer objetivos para cada área de la organización”³³.

3.7.1 Metas y objetivos.

“Los objetivos administrativos individuales generalmente se dividen de las metas y de los objetivos organizacionales:

³² (IBEDIM 29). Pág. 20-21.

³³ (IBEDIM 30). Pág. 173-174.

- El proceso en la cumbre con una declaración clara y concisa del propósito central de la empresa.
- A partir de esa declaración son formulados los planes estratégicos para alcanzar las metas organizacionales a largo plazo.
- Estas, a su vez, conducen a más objetivos de corto plazo de la organización. cuando esos objetivos se deben alcanzar en un determinado periodo - digamos un año- todos ellos se convierten en las bases y en la parte integral de los objetivos del ejecutivo en jefe y de su equipo de alta dirección .
- A partir de esos momentos los objetivos derivados son desarrollados por cada uno de los principales departamentos o divisiones de la organización.
- Se establecen entonces los objetivos de las diversas unidades de cada división o departamento.
- Así continúa el procedimiento hacia los niveles más bajos de la jerarquía.

Las metas de trabajo de cada administrador deben ser definidas por la contribución que él tiene que hacer para el éxito de la unidad superior, de la cual forma parte. Los objetivos de la labor del gerente de ventas de distrito se deben definir mediante la contribución que él y su cuerpo de agentes tienen que hacer al departamento de ventas; los objetivos de la labor del ingeniero de proyectos, se establecen en la contribución que él , sus ingenieros y dibujantes hacen al departamento de ingeniería.

Esto requiere que cada administrador desarrolle y establezca los objetivos de su unidad . Desde luego la alta gerencia debe, reservarse el derecho de aprobar o rechazar estos objetivos, pero su desarrollo es parte de la responsabilidad de un administrador. En realidad es su principal responsabilidad. Esto también significa , que todo administrador debe participar responsablemente en el desarrollo de los objetivos de la unidad superior de la cual forma parte.

3.7.2 La formulación del propósito organizacional.

La definición del propósito organizacional requiere contestar las siguientes preguntas fundamentales : "¿Por qué existe una organización?" "¿Cuál es el campo de acción actual de la empresa?" " ¿Cuál es su potencial? " Convertir estas preguntas básicas en una declaración bien expresada del propósito, puede causar un profundo impacto en el éxito o el fracaso de la empresa.

3.7.3 Objetivos laborales individuales.

LA NATURALEZA DE LOS OBJETIVOS LABORALES.

Un conjunto de objetivos laborales para un administrador en particular, determinan la naturaleza y el ámbito de sus actividades laborales. A este respecto, aquéllas completan su descripción laboral. Una vez que los objetivos han sido determinados u asumidos por las unidades e individuos, se convierten en la base para las actividades y el empeño requerido para lograrlos.

3.7.4 Proposiciones para la realización de objetivos.

- La administración es responsable de organizar los elementos de la empresa productiva dinero, materiales, equipo y personal a favor de los fines económicos.
- La gente no es, por naturaleza, pasiva o resistente a las necesidades organizacionales. Se han hecho así como resultado de sus experiencias con otras organizaciones.
- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidad, la buena disposición para dirigir su conducta hacia las metas organizacionales están presentes en toda la gente.
- La labor esencial de la gerencia es hacer compatibles las condiciones y métodos de operación organizacionales para que el personal pueda lograr mejor sus propias metas dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos organizacionales.
- El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al ser humano medio no le disgusta el trabajo en sí . Depende de las condiciones del control para que el trabajo sea una fuente de satisfacción.
- El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para estimular el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. La gente ejercerá auto dirección y autocontrol para el servicio de los objetivos con los cuales son comprometidos.
- El compromiso para alcanzar los objetivos está en función de las recompensas asociadas a su consecución.
- El ser humano promedio aprende , bajo condiciones apropiadas, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidad.
- La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenuidad y creatividad en la solución de los problemas organizacionales está ampliamente, no estrechamente, distribuida en la población.
- Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio son sólo utilizados parcialmente³⁴.

3.8 VALORES

“Se deben considerar los valores a que aspira la organización en general, los cuales se reflejan en el comportamiento futuro de la entidad. Para evitar un análisis demasiado abstracto de los comportamientos futuros preferidos, el grupo puede identificar algunas decisiones organizacionales recientes que lo hayan llenado de orgullo y otras que le hayan causado preocupación o pena. Compartir estos sentimientos y explorar las razones que los ocasionan le demostrará al grupo de planeación que todas las decisiones administrativas se basan en los valores.

Si los valores implican la forma de dirigirse entonces una organización que tiene como premisas el servicio, la calidad, la atención, la oportunidad, la rapidez y la veracidad. Entonces se podrá decir que la organización se rige bajo estos valores³⁵.

³⁴ Anthony P. Raia, Administración por objetivos, ED. Trillas, Méx. 1989. Pág. 38-98.

4. CASO PRACTICO.

4.1 MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACION

Nombre de la empresa disquera
Manual General de la organización
México Distrito Federal, 27 de junio del 2002
Departamento de Administración y finanzas

INDICE

1. Niveles Jerárquicos
2. Áreas Funcionales
3. Relación entre Niveles Jerárquicos
4. Relación entre áreas funcionales
5. Descripción de puestos

INTRODUCCIÓN.

Este es un documento oficial sobre la organización disquera en el cual se da a conocer a los miembros de la misma, la función en general, la función de cada área, la función de cada departamento y la función de cada puesto.

Así mismo se da a conocer esta organización en cuanto a su historia o antecedentes para lograr una identificación con cada uno de los miembros.

Este manual es a su vez una explicación de la estructura organizacional de la disquera para observar en forma esquematizada las relaciones funcionales e interpersonales.

PROPÓSITO BASICO

Obtener un conocimiento general de la organización y a la vez específico de cada puesto para así lograr que los recursos humanos se puedan comunicar entre las áreas funcionales de una forma organizada, evitar duplicidad de funciones, saber de forma directa e indirecta a quien reportan o a quien delegan y principalmente agilizar el flujo de información al lograr que los miembros de la organización sepan comunicarse de forma ascendente o descendente para evitar contrariedades en la delegación de funciones.

³⁵ (IBEDIM 29). Pág. 17-19.

AMBITO DE APLICACIÓN

Este manual abarca toda la estructura organizacional y detalla cada uno de los puestos en cuanto a funciones y responsabilidades.

AUTORIDAD

La autorización de este manual esta dado por la Dirección General y por la Dirección de Administración y Finanzas.

DIRECTORIO	
Presidencia Dirección General Dirección de Administración y Finanzas Dirección de Marketing Dirección Artística	Martín Luna José Luis Villarreal Adolfo Pacheco Daniel Castañon Juan Carlos Alonzo
Consejo de Administración	
Presidente Director General Director de Administración y Finanzas Director de Marketing	Martín Luna José Luis Villarreal Adolfo Pacheco Daniel Castañon

ANTECEDENTES

Esta organización disquera se inicio en el año de 1996, cuando en la empresa televisora (de la cual surgió) lanzo al aire una telenovela que tuvo un gran éxito en audiencia, en esos tiempos ocupaba el primer lugar de raiting (lista de posiciones en programas televisivos en donde nos indica en un número de cien personas, cuantas están viendo el mismo programa en un mismo intervalo de tiempo) en el horario estelar en la televisión mexicana, y a su vez surgió la necesidad de tener un soundtrack (tema musical que hace referencia a una realización cinematográfica o televisiva y que por contrato se determina pagar los derechos de autor a quien posea dichos derechos, para su explotación) propio de la telenovela.

Fue así como el Presidente de la empresa televisora encomendó a el Director del área de entretenimiento que buscara un tema para la telenovela con los recursos artísticos con los cuales contaba dicha empresa televisora.

El Director del área de entrenamiento, después de realizar investigaciones y pruebas con los recursos artísticos con los que contaba, decidió por un tema romántico que bien podría componer e interpretar uno de los artistas que en esos momentos tenía un contrato firmado de campañas de televisión con dicha empresa televisora, el elegido fue el Señor Armando Manzanero.

El lanzamiento del soundtrack fue un mes después de realizado el contrato. Dicho tema musical tenía el mismo nombre que llevaba la telenovela "Nada Personal".

El éxito del tema fue tal que inmediatamente la teleaudiencia respondió con una reacción inesperada. Comenzaron a llamar a las oficinas de la empresa televisora pidiendo copias de el tema que ya era todo un fenómeno sin precedentes en la historia de la televisión mexicana.

Inmediatamente el Presidente de la empresa televisora analizo la situación y convoco a una junta de consejo integrada por el Director del área de entretenimiento, El Director del área de finanzas, el Director del área de Jurídico y a los accionistas.

Fue entonces cuando se decidió de forma unánime que se debería crear una empresa disquera, la cual estaría al servicio de la empresa televisora y a su vez creara nuevos proyectos artísticos, también contratando artistas consolidados en el área musical y que lucrara con las ventas de los discos de dichos proyectos y consolidados.

Esta empresa disquera se constituyo legalmente el día 20 de mayo del año de 1996, con un capital inicial de \$50,000.00. con 5 accionistas (que realmente era la junta de consejo de la empresa televisora), con el que era Director del área de entretenimiento al frente de esta nueva empresa disquera y con su primer gran lanzamiento oficial; el disco "Nada Personal con Armando Manzanero y Lisset" este lanzamiento se realizo un mes después de la constitución de la empresa, en el mes de junio de 1996, con su primer sencillo del mismo nombre "Nada personal".

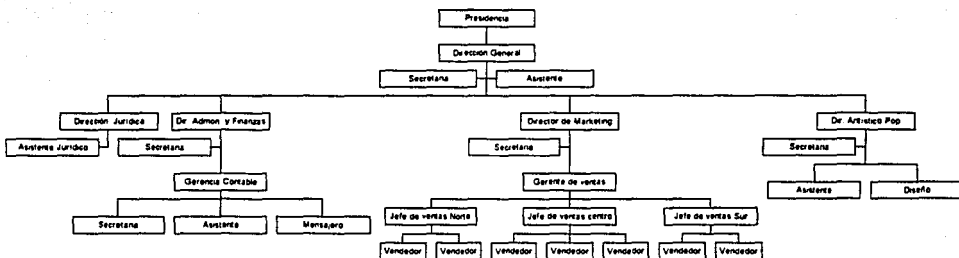
El éxito de este disco fue total ya que en su primer mes de ventas tuvo 100,000 unidades vendidas, en las empresas de este giro a nivel nacional se otorga disco de oro al tener 150,000 unidades vendidas sin importar el periodo que a veces puede tardar hasta tres o mas meses, nada mal para este primer álbum de la disquera que alcanzo el disco de oro 15 días después de su primer mes de ventas. A continuación el estado de resultados por proyecto de este lanzamiento:

	Manzanero/Lisset	
	Nada Personal	
Lanzamiento	Jun-96	
Unidades Acumuladas	183,228	
Ingresos por ventas	3,118,297	100%
Distribución	24,931	1%
Ingresos netos	3,093,366	99%
Fabricación	50,982	2%
Costo de grabación	855,820	27%
Regalías y derechos	203,699	7%
Licencia	-	0%
Total Costos	1,110,501	36%
Campaña TV	309,337	10%
Marketing	399,077	13%
Total gastos	708,414	23%
Contribución previa	1,274,452	41%
Gastos estimados		0%
Contrib. Neta	1,274,452	41%

Realmente este nuevo negocio prometía ser muy lucrativo y en un periodo de inmediato a mediano plazo, y además se contaba con el apoyo financiero y promocional de la empresa televisora.

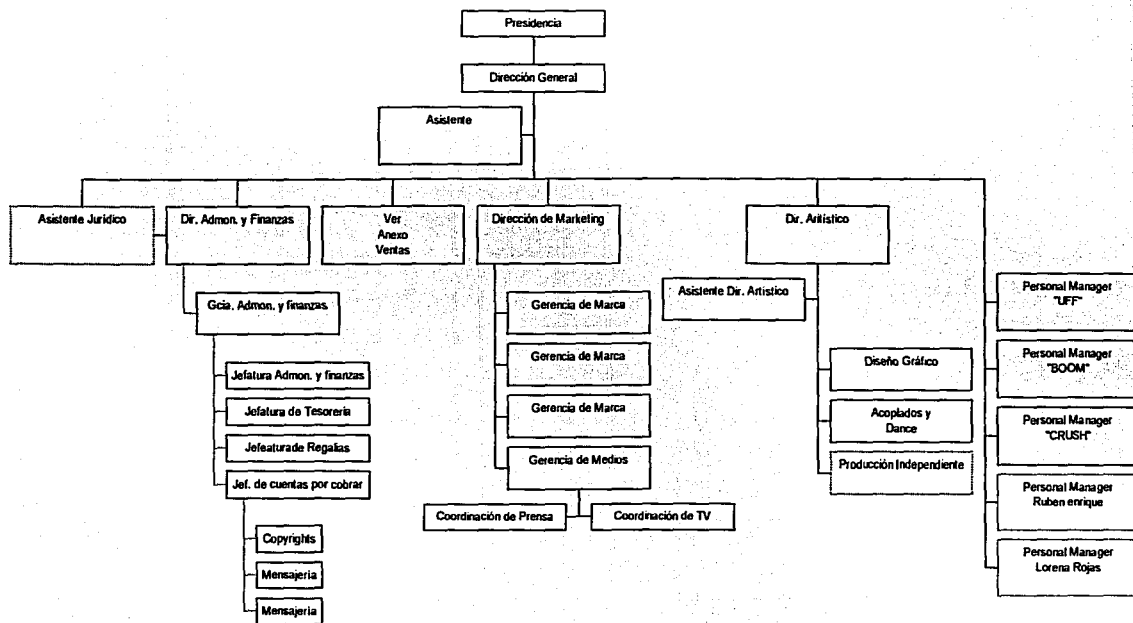
La estructura organizacional era:

Organigrama Inicial 1996



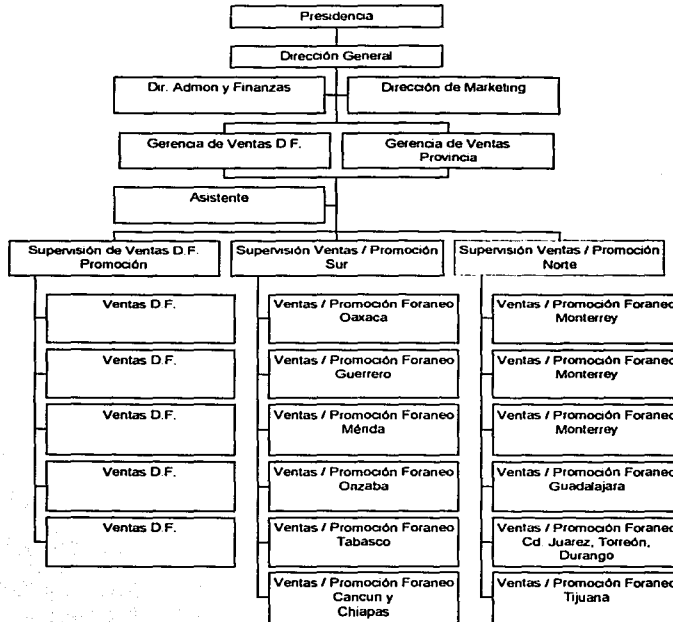
El primer momento especial de la organización se suscito cuando a mitad del segundo mes del lanzamiento del primer producto, la Asociación Mexicana de Productores de Fonogramas (AMPROFON), otorgo el primer disco de oro al primer lanzamiento de esta nueva empresa disquera, caso sin precedentes ya que jamás se había logrado un disco de oro en el primer lanzamiento de una disquera en México.

Organigrama de la compañía disquera



ANEXO

Departamento de Ventas y Promoción



ESTRUCTURA FUNCIONAL (por puestos)

Presidencia.

1. Observación de los estados financieros.
2. Junta mensual con el consejo de Accionistas.
3. Supervisión de las actividades de la Dirección General.
4. Autorización de los presupuestos anuales.
5. Supervisión de tendencias.
6. Junta mensual con el consejo de administración.
7. Evaluación mensual y anual a los estados financieros.
8. Evaluación general de la compañía disquera.

Dirección General.

1. Supervisión general de la organización disquera.
2. Evaluación de cada área funcional.
3. Verificación de los estados financieros.
4. Autorización de presupuestos mensuales.
5. Planteamiento de objetivos organizacionales.
6. Delegación de actividades por área funcional.
7. Aprobación de la actualización del repertorio artístico.
8. Observación en general del buen funcionamiento de la organización.

Asistencia de la Dirección General.

1. Asistir a la Dirección General en sus actividades cotidianas.
2. Mantener comunicada a la Dirección General con los clientes externos e internos.
3. Coordinar actividades de agenda de la dirección general.

Dirección de Administración y Finanzas.

1. Mantener finanzas Sanas dentro de la organización.
2. Lograr una productividad dentro de la organización.
3. Obtener un desarrollo real y sostenido de la organización en el aspecto económico.
4. Responsable del crecimiento financiero de la organización.
5. Autorizaciones monetarias y de crédito para el funcionamiento de la organización.
6. Elaboración de los presupuestos de la organización (previamente analizados por la presidencia y la junta de consejo).
7. Compras de activos y bienes necesarios para el desarrollo de la organización.
8. Responsable del área económico-administrativa de la organización.

Gerencia de Administración y Finanzas.

1. Verificar que los objetivos financieros estén marchando conforme a lo establecido.
2. Coordinación del área ejecutiva de la organización.
3. Delegación de tareas y actividades para el área ejecutiva.
4. Negociación de licencias.
5. Revisiones y autorizaciones de estados de cuenta y regalías.
6. Relaciones externas con las demás disqueras para efectos de negociación de joint ventures (asociación estratégica entre dos o mas empresas para el intercambio (tecnológico, artístico, etc.), la venta y la promoción de sus productos.
7. Negociación con empresas dedicadas a la realización de eventos artísticos para conciertos de naturaleza lucrativa.
8. Responsable de la revisión y conciliación de la información financiera, contable y administrativa de la organización antes de su presentación a la dirección financiera y posteriormente a la junta de consejo.

Jefatura de Administración y Finanzas.

1. Responsable de la elaboración de estados de cuenta.
2. Responsable directo de la supervisión de los estados financieros.
3. Responsable de la información financiera y administrativa generada en su totalidad y presentada a través de una carpeta mensual.
4. Responsable de la elaboración de requisiciones de compras (activos y papelería).
5. Responsable de dar de alta en el sistema el presupuesto anual y mensual (previamente autorizados).
6. Responsable de inventario de activos.
7. Responsable de inventario de productos manufacturados por otra empresa dedicada a la grabación, fabricación y distribución de los productos terminados de la organización disquera.
8. Control y archivo de los recursos humanos en cuanto a, asignación de activos, vacaciones, altas, bajas y seguro médico.
9. Responsable de los sistemas computacionales dentro de la organización.
10. Responsable de la información presentada el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.

Jefatura de Tesorería.

1. Responsable del flujo de efectivo.
2. Responsable del pago a proveedores y acreedores.
3. Responsable de las transferencias bancarias.
4. Responsable de el control de inversiones.
5. Responsable de caja chica.

Jefatura de Regalías.

1. Responsable del control de licencias, de los artistas de la organización.
2. Responsable del cálculo de regalías.
3. Responsable de la elaboración de estados de cuenta de regalías para cobro y para pago.
4. Responsable de la revisión de las facturas para cobro por concepto de regalías.
5. Responsable de la supervisión del cobro de regalías.
6. Responsable del pago trimestral de regalías a las demás disqueras.
7. Responsable de la elaboración de estados de cuenta, pagos y cobros de los Joint Ventures.
8. Responsable de la elaboración de estados de cuenta, pagos y cobros de los conciertos de artistas.

Jefatura de cuentas por Cobrar.

1. Responsable de los viáticos y gastos de viaje (y su comprobación) de la organización para mantener su funcionamiento.
2. Responsable de las cuentas pendientes de cobro por concepto de viáticos.
3. Responsable de la autorización de viáticos.
4. Responsable del cobro de saldos pendientes por comprobación de gastos.
5. Responsable del pago de reembolsos.
6. Responsable de los tramites de boletos de avión y viáticos.

Copyrights (Derechos de autor).

1. Auxilia a la jefatura de regalías con el cobro y pago por concepto de derechos de autor.
2. Auxilia a la jefatura de regalías con la elaboración de estados de cuenta de los derechos de autor.
3. Auxilia a la jefatura de regalías con la elaboración de estados de cuenta de los derechos de interprete.
4. Captura de contratos (previamente autorizados por la dirección de finanzas y jurídico) y modificaciones, por concepto de regalías, copyrights, joint ventures y conciertos.

Mensajería.

1. Responsable de la recepción y entrega de documentos varios a las distintas áreas funcionales y a cada uno de los departamentos de la organización.
2. Asignación de tareas diversas (como acomodo y clasificación de discos en la bodega pequeña de las oficinas).
3. Traslado de documentos y valores a bancos y otras empresas que tienen relación con la organización.
4. Cobro de cheques y depósitos.

Gerencia de ventas.

1. Elaboración de ruta de venta.
2. Apertura de mercado.
3. Responsable de los canales de distribución.
4. Elaboración de la cuota de ventas mensual y anual; por vendedor y región; y finalmente en su totalidad.
5. Promoción de los artistas y acoplados de la organización en las distintas radiodifusoras del país.
6. Reparto de promocionales (sencillos) de los productos de la organización.
7. Revisión de los reportes de cada región para detectar oportunidades o prevenir dificultades.
8. Apoyo a los puntos de ventas con spots publicitarios.
9. Negociación directa y servicio con los clientes.

Asistencia al departamento de ventas.

1. Asiste al departamento en los reportes de ventas para registrarlos y obtener los ingresos de ventas de discos.
2. Auxilia a los vendedores en el tramite de boletos de avión y viáticos.
3. Auxilia a los vendedores en la elaboración de sus comprobaciones de gastos y reembolsos.
4. Asiste al departamento de ventas en cuanto al registro y captura de pedidos para mandar a hacer ordenes de producción a la industria que maquila.
5. Mantiene enterado a los vendedores sobre rebajas, descuentos y promociones, que dicte la gerencia de ventas.
6. Informa a la supervisión de ventas sobre planes y presupuestos a cada región de ventas.

Supervisión de ventas.

1. Responsable de su región asignada.
2. Responsable de la verificación de las cuotas por vendedor.
3. Supervisión de cada uno de los puntos de ventas de su región.
4. Supervisión del trabajo de sus vendedores asignados.
5. Distribución del material de apoyo a sus vendedores.
6. Servicio directo a clientes.

Ventas.

1. Responsable de labor de ventas.
2. Responsable de la colocación en el mejor espacio de ventas.
3. Responsable de la utilización de todos los recursos para poder apoyar el desplazamiento de los productos.
4. Responsables de la vista, acomodo y orden del producto.
5. Responsable de la rotación del producto.
6. Elaboración de pedidos.
7. Responsable del traslado del producto.
8. Servicio directo a el cliente.

Dirección de Marketing.

1. Responsable de la investigación de mercados.
2. Coordinación de los departamentos de ventas, marcas y medios.
3. Realización del presupuesto de gastos por concepto de promoción, publicidad y costo de ventas.
4. Autorización de promocionales y spot publicitarios.
5. Elaboración y revisión de planes de expansión del negocio.
6. Realización de planes y estrategias del mercado.
7. Responsable del marketshare (posicionamiento del mercado) de la organización.
8. Responsable de los gastos de marketing.

Gerencia de Marca.

1. Responsable de la imagen de los proyectos artísticos.
2. Responsable de los aspectos administrativos de los artistas.
3. Responsable de los aspectos jurídicos de los artistas.
4. Responsable de los viáticos de los artistas.
5. Responsable de la comprobación de viáticos de los artistas.
6. Responsable del pago a los artistas.
7. Coordinación de diferentes eventos artísticos.
8. Coordinación de conciertos de los artistas.

Gerencia de Medios.

1. Responsable de la promoción de los artistas a través de la prensa y la televisión.
2. Negociación con los medios para obtener el mejor espacio para la publicidad en los comerciales.
3. Responsable de las campañas de TV de los artistas.
4. Manejo de estados de cuenta con TV y cuotas y suscripciones.
5. Realización de eventos para promoción de los artistas con los medios de prensa y televisión.
6. Realización de presentaciones para nuevos proyectos artísticos.
7. Relaciones públicas para favorecer las operaciones de la organización en cuestión de publicidad y promoción.
8. Verificación de los trabajos de prensa y TV.

Coordinación de Prensa.

1. Responsable de buscar espacios dentro de los medios escritos donde se informe sobre los artistas.
2. Coordinación de imágenes y fotografías dentro de los espacios de revistas.
3. Responsable de lo que suceda dentro de las entrevistas de los medios.
4. Responsable de las suscripciones a las revistas musicales acorde al género de los artistas.
5. Responsable del pago a los medios escritos con los que se tenga suscripción.
6. Responsable de las necesidades de los artistas dentro de las sesiones.

Coordinación de TV.

1. Responsable de buscar espacios dentro de la Televisión donde se informe sobre los artistas.
2. Coordinación de imagen (maquillaje y peinados) de los artistas.
3. Responsable del repertorio artístico.
4. Responsable de lo sucedido en tanto este el programa.
5. Responsable del tipo de programa en el que se presente determinado artista que este de acuerdo con la imagen.
6. Responsable de las necesidades del artista dentro del programa.

Director Artístico.

1. Responsable del repertorio Artístico.
2. Responsable de los géneros musicales dentro de la organización.
3. Negociación con las regalías y licencias para poder realizar el producto acoplado.
4. Contrataciones con proyectos artísticos.
5. Examinar nuevas tendencias para exponerlas a la dirección general y a marketing.
6. Realización del presupuesto para el área artística.
7. Realización de arte en música y grabación.
8. Producción de discos
9. Escoger sencillos.

Asistencia de la Dirección Artística.

1. Asistir a la Dirección Artística en su agenda.
2. Atención y servicio a los candidatos a nuevos proyectos artísticos.
3. Control de Catalogo de discos para candidatos a proyectos artísticos.
4. Realización de labels copy para sencillos.
5. Realización de master de nuevos proyectos artísticos.
6. Ordenamiento y clasificación de acoplados y proyectos artísticos.

Diseño Gráfico.

1. Diseño de portadas de discos de acuerdo al genero del artista o acoplado.

Acoplados.

1. Realización de discos acoplados.
2. Remasterización de temas anteriores.

Personal Manager.

1. Responsable del cuidado en la vida cotidiana del artista.
2. Responsable de la agenda del artista.
3. Cuidado de la imagen del artista.
4. Intermediador entre la organización y el artista.

Asistencia Jurídica.

1. Realización de contratos artísticos, de derechos, regalías, joint ventures y conciertos.
2. Revisión de contratos de otras empresas para con la organización.
3. Ayuda jurídica en caso de problemas legales.
4. Apoyo jurídico en caso de demandas y contra demandas.

Producción independiente.

1. Producción de discos, para los artistas que no les pueda producir el área de dirección artística.
2. Apoyo en las producciones en general de proyectos artísticos.

1. Niveles Jerárquicos

En la organización existen seis niveles jerárquicos, con cuatro asistentes y un anexo de ventas en el que hay de igual forma con su asistencia seis niveles jerárquicos.

En el primer nivel de la estructura organizacional se encuentra la Presidencia; en el segundo nivel se encuentra la Dirección General (con su asistente); en el tercer nivel se encuentran las Direcciones de Administración y Finanzas, Marketing y Artística (aquí también se encuentra la asistencia jurídica); en el cuarto nivel están las Gerencias de Administración y Finanzas, Marca y Personal Manager; en el quinto nivel se encuentran las jefaturas de Administración y Finanzas; Tesorería, Regalías, cuentas por cobrar, Coordinación de prensa, Coordinación de TV, Diseño gráfico, Acoplados y Producción (como staff) y finalmente en el sexto nivel se encuentran la mensajería y los copyrights.

En el anexo de ventas y promoción se encuentran en el primer nivel la Presidencia; en el segundo nivel se encuentra la Dirección General; en el tercer nivel se encuentran las direcciones de Administración y Finanzas, Marketing; en el cuarto nivel se tienen las gerencias de Ventas divididas en Distrito Federal e interior de la República (aquí se encuentra la asistencia de ventas y promoción); en el quinto nivel se encuentran las supervisiones divididas en Distrito Federal, Región Sur y Región Norte; y finalmente el sexto y último nivel de este anexo se encuentra la fuerza de ventas dividida (de igual forma que en las supervisiones) en el Distrito Federal, Región Norte y Región Sur.

2. Áreas Funcionales

Las áreas funcionales en la organización son tres, que son: Administración y Finanzas, Marketing y Artística.

Y en el anexo de ventas y promoción se encuentra toda el área y fuerza de ventas.

El área de Administración y Finanzas esta integrada por la Dirección de Administración y Finanzas, la Gerencia de Administración y Finanzas, las jefaturas de Administración y Finanzas; Tesorería, Regalías, cuentas por cobrar y finalmente por mensajería y los copyrights. En esta área

se lleva el control y administración financiera de la organización y a su vez también es el área de recursos humanos.

El área de Marketing esta conformada por la Dirección de Marketing, Gerencias de Marca, Gerencia de Medios, Coordinación de Prensa y Coordinación de TV. En esta área se manejan las investigaciones de mercado de los productos musicales que están en el gusto de los clientes y también se realizan los gastos de marketing para el apoyo de los productos de la organización en los diversos medios de difusión.

En el área Artística se encuentran, la asistencia Artística, Diseño Gráfico, Acoplados y Dance y la producción independiente. Esta área es la del arte en cuanto a desarrollo de conceptos artístico-musicales como en la elaboración de acoplados y el diseño de la portada de los productos en su totalidad.

Aunque no es un área funcional pero al estar dentro de la organización cabe mencionar a los personal manager que se encargan del servicio y cuidado del artista que tengan asignado.

El anexo de ventas se encuentra conformado por la presidencia, las direcciones de Administración y Finanzas y Marketing, las supervisiones de ventas y la fuerza de ventas. Ventas se encarga (como su nombre lo dice) del desplazamiento de los productos de la organización y servicio a clientes para satisfacer su gusto (finalmente) por la música.

3. Relación entre Niveles Jerárquicos

La relación entre los niveles jerárquicos se da de forma vertical y horizontal iniciando del primer nivel jerárquico hasta el sexto y esto pasa de igual forma en el anexo de ventas y promoción.

La comunicación se da en primer termino de forma vertical y de arriba hacia abajo pasando por la presidencia a la dirección general (en este nivel existe un asistente para la dirección general), aquí baja a las direcciones de administración y Finanzas, Marketing, Artístico y Personal Managers (en este nivel existe un asistente jurídico) en la primer área funcional la comunicación desciende a la gerencia de Administración y Finanzas de ahí pasa en forma distribuida a la jefatura de Administración y Finanzas, jefatura de Tesorería, jefatura de Regalías y jefatura de Cuentas por Cobrar para desembocar en ultima instancia (en esta área funcional) desemboca en mensajería y copyrights. En la segunda área funcional la comunicación baja y se distribuye a las tres gerencias de marca y gerencia de medios para que de esta desemboque a la coordinación de prensa y la coordinación de TV. En la tercera área funcional la comunicación desciende a el diseño gráfico Acoplados y dance y de cierta forma a el productor independiente.

En el anexo la comunicación se da de la misma forma que en el organigrama general. A continuación su explicación:

La comunicación inicia a partir del primer nivel que es la presidencia y pasa directamente a la Dirección General de ahí continua a las direcciones de Administración y Finanzas y Marketing, acto seguido pasa a las gerencias de ventas del Distrito Federal e Interior de la República (aquí hay una asistencia para las dos gerencias), la comunicación pasa a los tres supervisores (Distrito Federal, Región sur y Región Norte) y finalmente en el anexo de ventas y promoción la comunicación desemboca en la fuerza de ventas que en el Distrito Federal tiene cuatro vendedores, en la Región Sur hay seis vendedores y en la Región Norte hay seis vendedores para un total de diecisiete vendedores que conforman la fuerza de ventas en la organización.

4.Relación entre áreas funcionales

Las relaciones entre áreas funcionales se dan de una manera directa en las direcciones de Administración y Finanzas, Marketing y Artística. Ya que entre estas se da en primer instancia la investigación del gusto y las preferencias del cliente, el desarrollo del producto y la autorización de presupuesto del mismo.

En el anexo de ventas y promoción existe una relación combinada entre administración y Finanzas y Marketing, ya que una promociona y publicita el producto para su mejor desplazamiento y esta al servicio del cliente en la postventa y la otra se encarga de la evaluación de sus resultados y tendencias.

5.Descripción de puestos

En este tema se diseño un formato para poder comprender de una manera más fácil la descripción de todos y cada uno de los puestos.



Descripción del Puesto

DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título de Puesto:

Dirección General.

Código del Puesto:

DIRG-12000

Puesto al que reporta:

Presidencia.

Tipo de contrato:

Indeterminado.

No. De nómina:

12000

OBJETIVO DEL PUESTO

*Lograr la mayor productividad y rentabilidad de la organización.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE FUNCIONES

- Dirección en general de la organización.
- Evaluación de cada área funcional.
- Verificación de los estados financieros.
- Autorización de presupuestos mensuales y anuales.
- Planeación de objetivos organizacionales.
- Delegación de actividades por área funcional.
- Aprobación de la actualización del repertorio artístico.
- Observación en general del buen funcionamiento de la organización.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Titulo del puesto.	No. De plazas	Motivo.
Dirección Admón. y Fin.	1	Administrativo y Financiero.
Dirección de Marketing.	1	Promoción y Publicidad de productos.
Dirección Artística.	1	Lanzamiento de proyectos y acoplados
Asistencia.	1	Agenda directiva.

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Segundo nivel jerárquico.

Área: Delegación a áreas funcionales.

RESPONSABILIDADES

- Responsable del funcionamiento en general de la organización.

DELEGACION

Actividad:	Puesto:
Todo lo que es actividades administrativas, financieros, de marketing y artísticos.	Dirección Admón. y Fin. Dirección de Marketing. Dirección Artística.

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EVENTUALMENTE	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
FRECUENTEMENTE			

PROBLEMA	PARA QUE
Lograr la mayor productividad y rentabilidad de la organización.	Para obtener la mayor utilidad y un prestigio social.

RELACIONES HUMANAS

Internas:

QUIEN	PARA QUE
-Con todos los miembros de la organización.	-Para fomentar unión, trabajo en equipo y buen Ambiente de grupo.
-Con las áreas funcionales.	-Para dirigir a la organización desde lo alto.
-Con su asistencia.	-Para poder tener una organización de sus actividades.
-Con los personal Manager.	-Para saber las necesidades de los artistas exclusivos.

Externas:

QUIEN	PARA QUE
- Directores de org. Disqueras.	- Negociaciones para licencias y derechos.
- AMPROFON.	- Congresos entre el giro de las disqueras.
- Directores de Medios.	- Difusión de la organización.
- Empresarios de espectáculos.	- Negociaciones para entradas extras.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.

**Descripción del Puesto****DATOS GENERALES DEL PUESTO**

Título de Puesto:

Asistencia a la Dirección General.

Código del Puesto:

ADIRG-12001

Puesto al que reporta:

Dirección General.

Tipo de contrato:

Indeterminado.

No. De nómina:

12001

OBJETIVO DEL PUESTO

Asistir a la Dirección General en sus actividades cotidianas y organización de la agenda.

**DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE
FUNCIONES**

- Asistir a la Dirección General en sus actividades cotidianas.
- Mantener comunicada a la Dirección General con los clientes externos e internos.
- Coordinar actividades de agenda de la dirección general.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Titulo del puesto	No. De plazas	Motivo

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Asistencia a la Dirección General
Segundo nivel jerárquico.

Área:

RESPONSABILIDADES

- Responsable de la organización de actividades de la Dirección General.

DELEGACION

Actividad:	Puesto:

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
EVENTUALMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRECUENTEMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROBLEMA	PARA QUE
Eficacia en la asistencia de actividades a la Dirección General.	Para lograr una buena organización y rapidez en las actividades de la Dirección General.

RELACIONES HUMANAS

Internas:

QUIEN	PARA QUE
- Con las jefaturas.	- Para la realización de todo tipo de trámites admvos.
- Con mensajería.	- Para tener contacto entre la Dirección General y todos las relaciones externas (en cuanto a entrega de documentos, memorandums, invitaciones, información empresarial, etc.).

Externas:

QUIEN	PARA QUE
- Asistentes de Dirección.	- Realizar citas entre directores.
- Mensajeros de otras disqueras.	- Recepción de documentos, invitaciones y reportes.
- Asistentes de medios.	- Realización de citas con directores de medios.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.



Descripción del Puesto

DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título de Puesto:
Dirección de Admón. y Finanzas.

Código del Puesto:
DIRAF-12002

Puesto al que reporta:
Dirección General.

Tipo de contrato:
Indeterminado.
No. De nómina:
12002

OBJETIVO DEL PUESTO

Lograr que la organización mantenga un crecimiento estable y sostenido en el ámbito financiero y control de recursos humanos.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE FUNCIONES

- Mantener finanzas Sanas dentro de la organización.
- Lograr una productividad dentro de la organización.
- Obtener un desarrollo real y sostenido de la organización en el aspecto económico.
- Responsable del crecimiento financiero de la organización.
- Autorizaciones monetarias y de crédito para el funcionamiento de la organización.
- Elaboración de los presupuestos de la organización (previamente analizados por la presidencia y la junta de consejo).
- Compras de activos y bienes necesarios para el desarrollo de la organización.
- Responsable del área económico-administrativa de la organización.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Titulo del puesto	No. De plazas	Motivo
Gerencia de Admón. y Finanzas.	1	Verificación del seguimiento de los objetivos financieros y control de los Activos y recursos humanos.

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Tercer nivel jerárquico.

Área: Administración y Finanzas.

RESPONSABILIDADES

- Alcanzar el objetivo de resultados y flujo de efectivo de la compañía.

DELEGACION

Actividad:	Puesto:
-Revisión y autorización de estados financieros, control de cobros y pagos en copyrights, regalías y edos. de cuenta.	-Gerencia de Administración y Finanzas.

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
EVENTUALMENTE	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
FRECUENTEMENTE	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROBLEMA	PARA QUE
Logro de objetivos económicos.	Para poder tener capacidad de pago de pasivos a corto y largo plazo y también generación de ganancias.

RELACIONES HUMANAS

Internas:

QUIEN	PARA QUE
- Dirección General.	- Revisión de objetivos administrativos y financieros.
- Direcciones de áreas funcionales.	- Presupuestos para la realización y colocación de productos.
- Ventas y promoción.	- Autorización de viáticos y revisión de objetivos de venta.
- Gerencias de Marca.	- Autorización de viáticos y de gastos para eventos.
- Personal Managers.	- Autorización de gastos y pagos para artistas.

Externas:

QUIEN	PARA QUE
-Empresarios de conciertos.	-Conciliación de Estados de Cuenta.
-Directores de operaciones.	-Negociación de joint ventures y Campañas de TV.
-Bancos e Inversiones.	-Inversiones para un mayor rendimiento.
-Maquiladores de org. disqueras.	-Inventarios, costo de distribución, fabricación y grabación.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.



Descripción del Puesto

DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título de Puesto:
Gerencia de Admón. y Finanzas.

Código del Puesto:
GERAF-12003

Puesto al que reporta:
Dirección de Administración y Finanzas.

Tipo de contrato:
Indeterminado.
No. De nómina:
12003

OBJETIVO DEL PUESTO

Supervisar y Coordinar el proceso de pagos de la compañía, las cuentas por pagar, cuentas por cobrar, tesorería, recursos humanos, copyright, y regalías.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE FUNCIONES

- Verificar que los objetivos financieros estén marchando conforme a lo establecido.
- Coordinación del área ejecutiva de la organización.
- Delegación de tareas y actividades para el área ejecutiva.
- Negociación de licencias.
- Revisiones y autorizaciones de estados de cuenta y regalías.
- Relaciones externas con las demás disqueras para efectos de negociación de joint ventures (asociación estratégica entre dos o mas empresas para el intercambio (tecnológico, artístico, etc.), venta y promoción de sus productos.
- Negociación con empresas dedicadas a la realización de eventos artísticos para conciertos de naturaleza lucrativa.
- Responsable de la revisión y conciliación de la información financiera, contable y administrativa de la organización antes de su presentación a la dirección financiera y posteriormente a la junta de consejo.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Titulo del puesto.	No. De plazas	Motivo
Jefatura de admón. y f.	1	Verif. de Rec. Humanos y Finanzas
Jefatura de Tesorería.	1	Pagos, cobros y flujo de efectivo.
Jefatura de regalías.	1	Pagos y cobros de regalías y derechos
Jefatura de cuentas x c.	1	Verif. de comprobaciones y gastos.

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Cuarto nivel jerárquico.

Área: Administración y Finanzas.

RESPONSABILIDADES

- Control del flujo de efectivo, oportuno cumplimiento de las obligaciones contractuales generadas por los diversos contratos de producción, artísticos y licencias, mantener un control de activos, inventarios, almacén, personal, cumplimiento oportuno de pagos a proveedores.

DELEGACION

Actividad:	Puestos:
Administración de Recursos Humanos, financieros, pagos a proveedores, cobros de regalías, derechos, campañas de TV.	Jefatura de Tesorería. Jefatura de reg. Jefatura de admón. y fin. Jefatura de cuentas x cob.

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
EVENTUALMENTE	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRECUENTEMENTE			

PROBLEMA	PARA QUE	
Mantener el control administrativo, financiero y contable de La organización.	Para el logro de los objetivos administrativos y económicos.	

RELACIONES HUMANAS

Internas:

QUIEN	PARA QUE
- Dirección Administración y Fin.	- Entrega de informes y seguimiento de objetivos admvos.
- Jefaturas de administración.	- Revisión, supervisión y delegación de actividades.
- Ventas y promoción.	- Seguimiento al trámite de pago de viáticos y comprobación.
- Gerencias de Marca.	- Verificación y comprobación de gastos para eventos.
- Personal Managers.	- Auditoría de gastos y pagos para artistas.

Externas:

QUIEN	PARA QUE
- Contraloría	- Aclaraciones y trámites necesarios para el buen control de la contabilidad y los análisis financieros.
- Organizaciones disqueras.	- Seguidos a pagos y cobros por licencias y derechos.
- Organizaciones de espectáculos.	- Verificación de estados y cuentas para pagos y cobros.
- Televisora.	- Relación con estados de cuenta por campañas de TV.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.



Descripción del Puesto

DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título de Puesto:
Jefatura de Administración y Finanzas.

Código del Puesto:
JEFAF-12004

Puesto al que reporta:
Gerencia de Administración y Finanzas.

Tipo de contrato:
Indeterminado.
No. De nómina:
12004

OBJETIVO DEL PUESTO

*Ofrecer información administrativa y financiera veraz y oportuna.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE FUNCIONES

- Responsable de la elaboración de estados de cuenta.
- Responsable directo de la supervisión de los estados financieros.
- Responsable de la información financiera y administrativa generada en su totalidad y presentada a través de una carpeta mensual.
- Responsable de la elaboración de requisiciones de compras.
- Responsable de dar de alta en el sistema el presupuesto anual y mensual (previamente autorizados).
- Responsable de inventario de activos.
- Responsable de inventario de productos manufacturados por otra empresa dedicada a la grabación, fabricación y distribución de los productos terminados de la organización disquera.
- Control y archivo de los recursos humanos en cuanto a, asignación de activos, vacaciones, altas, bajas y seguro médico.
- Responsable de los sistemas computacionales dentro de la organización.
- Responsable de la información presentada el INEGI.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Título del puesto.	No. De plazas	Motivo.
- Mensajería.	1	- Envío y recibo de documentos con información financiera.
- Copyrights.		- Elaboración de estados de cuenta para pago de derechos.

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Quinto nivel jerárquico.

Área: Administración y Finanzas.

RESPONSABILIDADES

- Responsable de la generación de información financiera, control de activos, elaboración de presupuestos, supervisión de cierres contables y administración de Recursos Humanos.

DELEGACION

Actividad:	Puesto:
Presentación de movimientos de derechos y licencias.	Copyrights.

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) ROUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
EVENTUALMENTE	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRECUENTEMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROBLEMA	PARA QUE
Entrega de información financiera y administrativa.	Para la toma de decisiones.

RELACIONES HUMANAS

Internas:


QUIEN	PARA QUE
- Gerencia de admón. y finanzas.	- Entrega de información para su revisión.
- Jefaturas.	- Elaboración de estados de cuenta en base a sus reportes.
- Copyrigts.	- Elaboración de estados de cuenta para derechos.
- Todos los demás miembros de la organización.	- Administración de Recursos Humanos.

Externas:

QUIEN	PARA QUE
- Contraloría.	- Elaboración de financieros y supervisión de cierres mensuales.
- Televisoras.	- Elaboración de estados de cuenta.
- Disqueras.	- Elaboración de estados de cuenta.
- Org. de eventos.	- Elaboración de estados de cuenta.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.

**Descripción del Puesto****DATOS GENERALES DEL PUESTO**

Título de Puesto:
Jefatura de Tesorería.

Código del Puesto:
JEFAF-12005

Puesto al que reporta:
Gerencia de Administración y Finanzas.

Tipo de contrato:
Indeterminado.

No. De nómina:
12005

OBJETIVO DEL PUESTO

Asistir a la Dirección General en sus actividades cotidianas y organización de la agenda.

**DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE
FUNCIONES**

- Responsable del flujo de efectivo.
- Responsable del pago a proveedores y acreedores.
- Responsable de las transferencias bancarias.
- Responsable de el control de inversiones.
- Responsable de caja chica.
- Pago de nómina.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Titulo del puesto	No. De plazas	Motivo
- Copyrights.		- Control de cobros y pagos por derechos.
- Mensajería.		- Recibo y entrega de facturas.

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Quinto nivel.

Área: Administración y Finanzas.

RESPONSABILIDADES

- Responsable de facturación, flujo de efectivo, pago a proveedores, fondeos, pago de nómina y caja chica.

DELEGACION

Actividad:	Puesto:
- Mensajería.	Entrega y recepción de facturas y cheques.

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
EVENTUALMENTE	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRECUENTEMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROBLEMA	PARA QUE
Lograr el funcionamiento financiero de la organización en cuanto a pagos y cobros.	Para tener liquidez y solvencia.

RELACIONES HUMANAS

Internas:


QUIEN	PARA QUE
-Gerencia de admón. y finanzas.	-Entrega del flujo mensual y revisión de facturas.
-Jefaturas.	-Pagos y cobros de acuerdo a información de cada puesto.
-Copyrights.	-Pagos y cobros por concepto de derechos y regalías.
-Demás miembros de la organización.	-Pago de nómina.

Externas:

QUIEN	PARA QUE
- Contraloría.	- Detalle de pagos y cobros.
- Contadores de otras empresas.	- Revisión de facturas.
- Bancos.	- Revisión de cuentas bancarias.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.


Descripción del Puesto
DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título de Puesto:
Jefatura de regalías.

Código del Puesto:
JEFAF-12006

Puesto al que reporta:
Dirección de Administración y Finanzas.

Tipo de contrato:
Planta.

No. De nómina:
12006

OBJETIVO DEL PUESTO

Control del pago y cobro de regalías y licencias.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE FUNCIONES

- Control de licencias, de los artistas de la organización.
- Cálculo de regalías.
- Elaboración de estados de cuenta de regalías para cobro y para pago.
- Revisión de las facturas para cobro por concepto de regalías.
- Supervisión del cobro de regalías.
- Pago trimestral de regalías a las demás disqueras.
- Elaboración de estados de cuenta, pagos y cobros de los Joint Ventures.
- Elaboración de estados de cuenta, pagos y cobros de los conciertos de artistas.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Título del puesto	No. De plazas	Motivo
- Mensajería.	1	- Entrega y recepción de documentos.
- Copyrights.	1	- Supervisión de la captura de la información para las regalías, licencias y derechos.

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Quinto nivel jerárquico.

Área: Administración y Finanzas.

RESPONSABILIDADES

- Elaboración de contratos y cálculo de regalías, copyrights y derechos.

DELEGACION

Actividad:	Puesto:
-Revisión y autorización de estados financieros, control de cobros y pagos en copyrights, regalías y edos. de cuenta.	-Gerencia de Administración y Finanzas.

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) ROUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
EVENTUALMENTE	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRECUEMENTEMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROBLEMA	PARA QUE
Cálculo de regalías y derechos.	Para poder negociar acoplados y poder
	Realizar acoplados base para las utilidades de la organización.

RELACIONES HUMANAS

Internas:

QUIEN	PARA QUE
-Gerencia de admón. y finanzas.	-Revisión de cálculo de regalías, licencias y derechos.
-Jefaturas.	-Información de calculo de regalías para la elaboración de estados de cuenta, cobros y pagos.
-Copyrights.	-Revisión y captura de la información.
-Asistencia Jurídica.	-Elaboración y revisión de contratos.

Externas:

QUIEN	PARA QUE
- Encargados del cálculo de regalías y derechos.	- Elaboración y cálculo de la información directa.
- Tesoreros de disqueras.	- Cobros y pagos de regalías.
- Administradores de disqueras.	- Verificación de estados de cuenta.
- Contadores de empresa de espectáculos.	- Revisión de estados de cuenta para pagos y cobros por concepto de otros ingresos y costo de otros ingresos.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.



Descripción del Puesto

DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título de Puesto:

Jefe de Cuentas por cobrar.

Código del Puesto:

JEFAF-12007

Puesto al que reporta:

Dirección de Administración y Finanzas.

Tipo de contrato:

Planta.

No. De nómina:

12007

OBJETIVO DEL PUESTO

Mantener la cuenta de viáticos y comprobación de gastos con un saldo cercano a la nulidad.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE FUNCIONES

- Viáticos y gastos de viaje (y su comprobación) de la organización para mantener su funcionamiento.
- Cuentas pendientes de cobro por concepto de viáticos.
- Autorización de viáticos.
- Cobro de saldos pendientes por comprobación de gastos.
- Pago de reembolsos.
- Tramites de boletos de avión y viáticos.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Titulo del puesto.	No. De plazas	Motivo

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Quinto nivel jerárquico.

Área: Administración y Finanzas.

RESPONSABILIDADES

- Control de gastos de los miembros de la organización y liberación de viáticos.

DELEGACION

Actividad:	Puestos:

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
EVENTUALMENTE	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRECUENTEMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROBLEMA	PARA QUE
Control de gastos y viáticos.	Para mantener a la organización con Efectivo necesario para las operaciones personales de sus miembros.

RELACIONES HUMANAS

Internas:

QUIEN	PARA QUE
-Gerencia de admón. y finanzas.	-Reportes de los saldos personales de viáticos y comprobaciones.
-Ventas y promoción.	-Viáticos.
-Gerencia de marcas.	-Gastos por concepto de alimentación y transportes de eventos para los artistas.
-Personal manager.	-Gastos para los artistas en general.

Externas:

QUIEN	PARA QUE
- Contraloría	- Relación de gastos por comprobar.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.


Descripción del Puesto
DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título de Puesto:
Copyrights.

Código del Puesto:
COPAF-12008

Puesto al que reporta:
Jefatura de regalías.

Tipo de contrato:
Indeterminado.
No. De nómina:
12008

OBJETIVO DEL PUESTO

*Reportar la información de las disqueras para el cálculo de las regalías.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE FUNCIONES

- Auxiliar a la jefatura de regalías con el cobro y pago por concepto de derechos de autor.
- Auxiliar a la jefatura de regalías con la elaboración de estados de cuenta de los derechos de autor.
- Auxiliar a la jefatura de regalías con la elaboración de estados de cuenta de los derechos de interprete.
- Capturar contratos (previamente autorizados por la dirección de finanzas y jurídico) y modificaciones, por concepto de regalías, copyrights, joint ventures y conciertos.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Titulo del puesto.	No. De plazas	Motivo.

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Sexto nivel jerárquico.

Área: Administración y Finanzas.

RESPONSABILIDADES

- Información y captura de regalías, licencias y derechos.

DELEGACION

Actividad:

Puesto:

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
EVENTUALMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRECUENTEMENTE	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROBLEMA	PARA QUE	
Correcta información de regalías y derechos.	Para un cálculo correcto de regalías y derechos.	

RELACIONES HUMANAS

Internas:

QUIEN	PARA QUE
-Jefaturas.	-Cálculo, realización de estados de cuenta y pagos de regalías y derechos.

Externas:

QUIEN	PARA QUE
-Personal de regalías de disqueras.	-Obtención y captura de la información para regalías.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.


Descripción del Puesto
DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título de Puesto:
Mensajería.

Código del Puesto:
MENAF-12009

Puesto al que reporta:
Jefaturas de Administración y Finanzas.

Tipo de contrato:
Indeterminado.
No. De nómina:
12009 y 12010

OBJETIVO DEL PUESTO

Entrega y recepción de documentos de una forma confiable y rápida.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE FUNCIONES

- Recepción y entrega de documentos varios a las distintas áreas funcionales y a cada uno de los departamentos de la organización.
- Tareas diversas (como acomodo y clasificación de discos en la bodega pequeña de las oficinas).
- Traslado de documentos y valores a bancos y otras empresas que tienen relación con la organización.
- Cobro de cheques y depósitos.
- Manejo de autos utilitarios.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Titulo del puesto	No. De plazas	Motivo

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Sexto nivel.

Área: Administración y Finanzas.

RESPONSABILIDADES

- Responsable de la entrega de y recepción de documentos.

DELEGACION

Actividad:	Puesto:

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
EVENTUALMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRECUENTEMENTE	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROBLEMA	PARA QUE	
Correcta entrega de documentos.	Para mantener el flujo de información.	

RELACIONES HUMANAS

Internas:

QUIEN	PARA QUE
- Con las jefaturas.	- Reporte de actividades.
- Con todos los miembros de la organización.	- Mensajería, entrega y recepción de documentos.

Externas:

QUIEN	PARA QUE
- Organizaciones disqueras.	- Entrega y recepción de documentos y facturas.
- Organizaciones de eventos.	- Entrega y recepción de documentos y facturas.
- Televisoras.	- Entrega y recepción de documentos y facturas.
- Empresas diversas	- Entrega y recepción de documentos y facturas.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.



Descripción del Puesto

DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título de Puesto:
Dirección de Marketing.

Código del Puesto:
DIRMK-12011

Puesto al que reporta:
Dirección General.

Tipo de contrato:
Indeterminado.

No. De nómina:
12011

OBJETIVO DEL PUESTO

Investigación, publicidad y posicionamiento en el mercado de los productos de la organización.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE FUNCIONES

- Investigación de mercados.
- Coordinar los departamentos de ventas, marcas y medios.
- Realizar el presupuesto de gastos por concepto de promoción, publicidad y costo de ventas.
- Autorizar promocionales y spot publicitarios.
- Elaborar y revisar planes de expansión del negocio.
- Realizar de planes y estrategias del mercado.
- Responsable del marketshare (posicionamiento del mercado) de la organización.
- Manejo de los gastos de marketing.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Titulo del puesto	No. De plazas	Motivo
-Gerencia de Marcas	1	-Supervisión de productos en el Mercado por medio de promoción.
-Gerencia de Medios	1	-Publicidad de productos en prensa y televisión.

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Tercer nivel jerárquico.

Área: Marketing.

RESPONSABILIDADES

- Posicionamiento en el mercado, publicidad y promoción de los productos de la organización, estudio y conocimientos de la tendencia del mercado.

DELEGACION

Actividad:	Puesto:
- Promoción.	-Gerencia de marca.
- Publicidad.	-Gerencia de medios.

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
EVENTUALMENTE	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
FRECUENTEMENTE	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROBLEMA	PARA QUE	
Conocer las necesidades y tendencias de música en los Clientes.	Mantenerse dentro del mercado y gusto de los consumidores.	

RELACIONES HUMANAS

Internas:

QUIEN	PARA QUE
- Dirección General.	- Revisión de objetivos de ventas y posición.
- Direcciones de áreas funcionales.	- Presupuestos y desarrollo de productos artísticos.
- Ventas y promoción.	- Supervisión de objetivos de venta y gastos de marketing.
- Gerencias de Marca.	- Supervisión de la promoción de los productos en eventos.
- Gerencias de Medios.	- Publicidad en los medios masivos de comunicación.

Externas:

QUIEN	PARA QUE
-Clientes.	-Conocer necesidades y tendencias.
-Público en general.	-Realizar estudios de mercado para lograr entrar en su gusto.
-Publicistas.	-Negociaciones para obtener la imagen mas atractiva de la organización y productos .
-Medios (Radio, Televisión y Prensa).	-Mantener a la organización dentro de los medios masivos de comunicación para su publicidad y conocimiento del público en general.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.


Descripción del Puesto
DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título de Puesto:
Gerencia de marcas.

Código del Puesto:
GERMK-12012

Puesto al que reporta:
Dirección de Marketing.

Tipo de contrato:
Indeterminado.

No. De nómina:
12012, 12013 y 12014

OBJETIVO DEL PUESTO

Lograr el conocimiento del público en general del artista por medio de la promoción en eventos artísticos, espectáculos y lograr estrategias de mercado.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE FUNCIONES

- Diseñar imagen de los proyectos artísticos.
- Manejar aspectos administrativos de los artistas.
- Manejar aspectos jurídicos de los artistas.
- Controlar viáticos de los artistas.
- Responsable de la comprobación de viáticos de los artistas.
- Responsable del pago de regalías a los artistas.
- Coordinar diferentes eventos artísticos.
- Coordinar conciertos de los artistas.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Titulo del puesto.	No. De plazas	Motivo

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Cuarto nivel jerárquico.

Área: Marketing.

RESPONSABILIDADES

- Estrategias de mercado, mantener a los artistas en el gusto del público, promover a los artistas dentro de eventos artísticos.

DELEGACION

Actividad:	Puestos:

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
EVENTUALMENTE	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRECUENTEMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROBLEMA	PARA QUE
Promoción de los artistas dentro de eventos y conciertos.	Mantener e los artistas de la organización dentro del gusto de los clientes.

RELACIONES HUMANAS

Internas:

QUIEN	PARA QUE
- Direcciones funcionales.	- Conocer objetivos y adecuarlos a la imagen artística.
- Jefaturas de administración.	- Todo lo que tenga que ver con gastos y administración.
- Ventas y promoción.	- Apoyo a ventas por medio de la promoción.
- Personal Managers..	- Man. jo de los artistas dentro de los eventos.

Externas:

QUIEN	PARA QUE
-Organizaciones de eventos.	-Para promocionar a los artistas en presentaciones, premios, etc.
-Organizaciones de conciertos.	-Para captación de otros ingresos y a su vez promoción artística.
-Publicistas.	-Spots para artistas dentro de los eventos.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO..	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.



Descripción del Puesto

DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título de Puesto:
Gerencia de Medios.

Código del Puesto:
GEMMK-12015

Puesto al que reporta:
Dirección de Marketing.

Tipo de contrato:
Indeterminado.

No. De nómina:
12015

OBJETIVO DEL PUESTO

* Diseñar y coordinar la implementación de las estrategias de comunicación hacia los medios (prensa y televisión) que permitan dar a conocer y posicionar exitosamente a cada uno de nuestros artistas, aprovechando al máximo estos canales.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE FUNCIONES

- Promocionar a los artistas a través de la prensa y la televisión.
- Negociar con los medios para obtener el mejor espacio para la publicidad en los comerciales.
- Responsable de las campañas de TV de los artistas.
- Manejar estados de cuenta con TV y cuotas y suscripciones.
- Realizar eventos para promoción de los artistas con los medios de prensa y televisión.
- Realizar de presentaciones para nuevos proyectos artísticos.
- Relaciones públicas para favorecer las operaciones de la organización en cuestión de publicidad y promoción.
- Supervisión de las coordinaciones de prensa y TV.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Título del puesto.	No. De plazas	Motivo.
Coordinación de prensa.	1	Publicidad y promoción de artistas en prensa.
Coordinación de TV.	1	Publicidad y promoción de artistas en TV.

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Cuarto nivel jerárquico.

Área: Marketing.

RESPONSABILIDADES

Diseñar e implementar un eficiente plan de promoción en prensa y TV para cada proyecto, obtener el máximo beneficio para cada uno de nuestros artistas en estos medios y crear los mecanismos para tener constante presencia de nuestro elenco en la pantalla y los medios impresos..

DELEGACION

Actividad:	Puesto:
-Ruedas de prensa y publicidad. -Invitaciones a programas, coordinación de reporteros y campañas de TV.	-Coordinación de prensa. -Coordinación de TV.

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
EVENTUALMENTE	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRECUENTEMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROBLEMA	PARA QUE
Coordinación de medios.	Lograr aprovechar los espacios y medios para publicitar a nuestros artistas.

RELACIONES HUMANAS

Internas:


QUIEN	PARA QUE
- Dirección de marketing	- Coordinar y apoyar sus estrategias de marketing en los medios.
- Gerentes de producto	- Diseñar los planes de promoción para cada artista.
- Dirección financiera	- Llevar un control adecuado de los recursos financieros.

Externas:

QUIEN	PARA QUE
- Productores de TV.	- Negociar e implementar nuestras estrategias promocionales.
- Editores de diarios y revistas.	- Tener presencia constante en este medio.
- Otras disqueras.	- Negociar y coordinar la puesta al aire de las pautas requeridas.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.



Descripción del Puesto

DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título de Puesto:
Coordinación de prensa.

Código del Puesto:
CDPMK-12016

Puesto al que reporta:
Gerencia de Medios.

Tipo de contrato:
Indeterminado.

No. De nómina:
12016

OBJETIVO DEL PUESTO

Lograr los mejores espacios publicitarios dentro de medios impresos para los artistas de la organización.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE FUNCIONES

- Buscar espacios dentro de los medios escritos donde se informe sobre los artistas.
- Coordinar imágenes y fotografías dentro de los espacios de revistas.
- Responsable de entrevistas de los medios.
- Suscripciones a las revistas musicales acorde al género de los artistas.
- Pago a los medios escritos con los que se tenga suscripción.
- Satisfacer necesidades de los artistas dentro de las sesiones.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Titulo del puesto	No. De plazas	Motivo

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Quinto nivel.

Área: Marketing

RESPONSABILIDADES

- Obtención de los mejores espacios dentro de los medios impresos y lograr una buena publicidad para los artistas dentro de los mismos.

DELEGACION

Actividad:	Puesto:

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
EVENTUALMENTE	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRECUENTEMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROBLEMA	PARA QUE	
Publicidad y relaciones para los artistas dentro de los medios impresos.	Para fijar a los artistas de la organización dentro del gusto de los clientes.	

RELACIONES HUMANAS

Internas:

QUIEN	PARA QUE
-Gerencia de Medios.	-Reporte de actividades.
-Gerencias de Marcas.	-Promoción de eventos por medio de la prensa.
-Personal Managers.	-Apoyo para entrevistas.

Externas:

QUIEN	PARA QUE
-Medios impresos.	-Obtención de los mejores espacios para publicidad y entrevistas.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.


Descripción del Puesto
DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título de Puesto:
Coordinación de TV.

Código del Puesto:
CTVMK-12017

Puesto al que reporta:
Dirección de Marketing.

Tipo de contrato:
Planta.
No. De nómina:
12017

OBJETIVO DEL PUESTO

Publicitar a los artistas de la organización por medio de TV.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE FUNCIONES

- Buscar espacios dentro de la Televisión donde se informe sobre los artistas.
- Coordinar de imagen (maquillaje y peinados) de los artistas dentro de los programas.
- Repertorio artístico.
- Responsable de lo sucedido en tanto este el programa.
- Coordinar del tipo de programa en el que se presente determinado artista que este de acuerdo con la imagen.
- Responsable de las necesidades del artista dentro del programa.
- Reportes de campañas de TV.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Titulo del puesto	No. De plazas	Motivo

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Quinto nivel jerárquico.

Área: Marketing.

RESPONSABILIDADES

- Coordinación de programas de TV, control de campañas de TV

DELEGACION

Actividad:	Puesto:

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
EVENTUALMENTE	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRECUENTEMENTE			

PROBLEMA	PARA QUE	
Lograr obtener los mejores espacios televisivos para poder publicitar mejor a los artistas.	Difundir la imagen de los artistas dentro del gusto del público.	

RELACIONES HUMANAS

Internas:

QUIEN	PARA QUE
-Gerencia de Medios.	-Reporte de actividades.

Externas:

QUIEN	PARA QUE
-Productores de TV.	-Para obtener espacios televisivos.
-Maquillaje y peinados.	-Mostrar la mejor imagen de los artistas.
-Publicistas.	-Campañas de TV.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.


Descripción del Puesto
DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título de Puesto:
Dirección Artística.

Código del Puesto:
DIRAR-12018

Puesto al que reporta:
Dirección General.

Tipo de contrato:
Planta.
No. De nómina:
12018

OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar lo mejor en arte y género tanto para los productos acoplados como para los artísticos.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE FUNCIONES

- Repertorio Artístico.
- Géneros musicales dentro de la organización.
- Negociar con las regalías y licencias para poder realizar el producto acoplado.
- Contrataciones con proyectos artísticos.
- Examinar nuevas tendencias para exponerlas a la dirección general y a marketing.
- Realizar del presupuesto para el área artística.
- Realizar de arte en música y grabación
- Escoger sencillos.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Titulo del puesto.	No. De plazas	Motivo
Asistente artístico.	1	Control y organización de agenda.
Diseño gráfico.	1	Portadas de disco de acuerdo al gen.
Acoplados y Dance.	1	Realización de acoplados.
Productor independiente.	1	Producción de fonogramas.

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Tercer nivel jerárquico.

Área: Artístico.

RESPONSABILIDADES

- Lanzamiento de proyectos artísticos, dirección de acoplados, dirección para el diseño de portadas y producción de fonogramas y sencillos.

DELEGACIÓN

Actividad:	Puestos:
-Diseño del arte gráfico para portadas.	-Diseño gráfico.
-Elaboración de acoplados.	-Acoplados y dance.
-Producción de fonogramas.	-Producción independiente.

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
EVENTUALMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
FRECUENTEMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROBLEMA	PARA QUE
Arte y producción de fonogramas	Para satisfacer necesidad de música y lograr colocar el fonograma en El gusto del público.

RELACIONES HUMANAS

Internas:

QUIEN	PARA QUE
- Dirección General.	- Objetivos para la producción y arte de fonogramas.
- Direcciones Funcionales.	- Presupuestos y necesidades de futuros clientes para la producción de fonogramas.

Externas:

QUIEN	PARA QUE
-Disqueras.	-Para producir acoplados.
-Productores.	-Para la producción de fonogramas.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.


Descripción del Puesto
DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título de Puesto:
Asistente Artístico.

Código del Puesto:
ADIAR-12019

Puesto al que reporta:
Dirección Artística.

Tipo de contrato:
Indeterminado.
No. De nómina:
12019

OBJETIVO DEL PUESTO

*Asistir a la Dirección Artística en sus actividades de agenda..

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE FUNCIONES

- Asistir a la Dirección Artística en su agenda.
- Atender y servir a los candidatos a nuevos proyectos artísticos.
- Controlar el Catalogo de discos para candidatos a proyectos artísticos.
- Realizar labels copy para sencillos.
- Realizar master de nuevos proyectos artísticos.
- Ordenar y clasificar acoplados y proyectos artísticos.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Título del puesto.	No. De plazas	Motivo.

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Asistencia en el
tercer nivel jerárquico.

Área: Dirección Artística.

RESPONSABILIDADES

- Organización de agenda, realización y clasificación de labels copy.

DELEGACION

Actividad:	Puesto:

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
EVENTUALMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRECUENTEMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROBLEMA	PARA QUE	
Asistir a la Dirección Artística.	Organización de actividades.	

RELACIONES HUMANAS

Internas:

QUIEN	PARA QUE
-Dirección Artística.	-Asistencia.
-Jefaturas administrativas.	-Para todos los tramites financiero-administrativos.

Externas:

QUIEN	PARA QUE

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.

**Descripción del Puesto****DATOS GENERALES DEL PUESTO**

Título de Puesto:
Diseño Gráfico.

Código del Puesto:
DIGARO-12020

Puesto al que reporta:
Dirección Artística.

Tipo de contrato:
Indeterminado.
No. De nómina:
12001

OBJETIVO DEL PUESTO

Lograr el diseño artístico de portadas de disco de acuerdo al género musical.

**DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE
FUNCIONES**

-Diseño de portadas de discos de acuerdo al genero del artista o acoplado.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Titulo del puesto	No. De plazas	Motivo

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Cuarto Nivel.

Área: Artístico

RESPONSABILIDADES

- Responsable del arte gráfico en la realización de fonogramas.

DELEGACION

Actividad:	Puesto:

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
EVENTUALMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRECUENTEMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROBLEMA	PARA QUE
Lograr que el fonograma tenga una presentación atractiva para el gusto del consumidor	Lograr la venta del producto de una manera mas fácil.

RELACIONES HUMANAS

Internas:


QUIEN	PARA QUE
-Dirección Artística	-Reporte de actividades y diseño de portadas y spots.

Externas:

QUIEN	PARA QUE

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.



Descripción del Puesto

DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título de Puesto:
Acoplados y Dance.

Código del Puesto:
AYDAF-12002

Puesto al que reporta:
Dirección Artística.

Tipo de contrato:
Indeterminado.
No. De nómina:
12021

OBJETIVO DEL PUESTO

Realización de Acoplados.

**DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE
FUNCIONES**

- Realizar de discos acoplados.
- Remasterizar anteriores.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Titulo del puesto	No. De plazas	Motivo

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Cuarto nivel jerárquico.

Área: Artístico.

RESPONSABILIDADES

- Lograr los objetivos de lanzamiento de acoplados con calidad.

DELEGACION

Actividad:	Puesto:

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
EVENTUALMENTE	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRECUEMENTEMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROBLEMA	PARA QUE	
Lograr acoplados de calidad.	Generar utilidades y soportar la venta.	

RELACIONES HUMANAS

Internas:


QUIEN	PARA QUE
-Dirección Artística.	-Revisión de acoplados y modificaciones.
-Asistencia jurídica.	-Obtención de licencias y derechos.
-Jefatura de regalías.	-Reporte de pagos por uso de temas.

Externas:

QUIEN	PARA QUE
-Disqueras	-Negociación de licencias para la producción de acoplados.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO..	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.


Descripción del Puesto
DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título de Puesto:
Personal Manager.

Código del Puesto:
PERMG-12022

Puesto al que reporta:
Dirección de Administración y Finanzas.

Tipo de contrato:
Indeterminado.

No. De nómina:
12022, 12023, 12024, 12024 Y 12026

OBJETIVO DEL PUESTO

Atención personal y servicios varios a los artistas.

**DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE
 FUNCIONES**

- Representar al artista ante los medios y el público.
- Responsable del cuidado en la vida cotidiana del artista.
- Controlar de la agenda del artista.
- Cuidar la imagen del artista.
- Intermediador entre la organización y el artista.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Titulo del puesto.	No. De plazas	Motivo

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Cuarto nivel jerárquico.

Área:

RESPONSABILIDADES

Representación, servicio, cuidado de imagen, asistencia y en fin todo lo que tenga que ver con la vida artística de quien se le haya asignado en la organización.

DELEGACION

Actividad:	Puestos:

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
EVENTUALMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRECUENTEMENTE	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROBLEMA	PARA QUE	
Atención y servicio al artista.	Para mostrar la mejor imagen y tener al artista a punto para cualquier evento o grabación.	

RELACIONES HUMANAS

Internas:

QUIEN	PARA QUE
-Dirección General.	-Informe en general del artista.
-Dirección Administración y Fin.	-Solicitudes de presupuesto y autorizaciones financieras.
-Jefaturas de administración.	-Comprobaciones de gastos, cobros, estados de cuenta, etc.
-Ventas y promoción.	-Imagen en puntos de venta, presentaciones de fonogramas y sencillos.
-Gerencias de Marca.	-Servicio y apoyo en eventos y conciertos

Externas:

QUIEN	PARA QUE
- Familiares de artistas.	- Asuntos personales del artista.
- Personal de servicios generales.	- Cuidado de activos del artista y servicios para la vivienda y el cuidado personal del artista.
- Tramites personales.	- Aspectos económico-administrativos extra del trabajo directo con la compañía disquera.
- Representación.	- Lo que tenga que ver con la representación del artista.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.



Descripción del Puesto

DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título de Puesto:
Gerencia de Ventas.

Código del Puesto:
GERVEN-12027

Puesto al que reporta:
Dirección de Administración y Finanzas.
Dirección de Marketing.

Tipo de contrato:
Indeterminado.
No. De nómina:
12027 Y 12028

OBJETIVO DEL PUESTO

Distribución y colocación de los productos de la organización en todos y cada uno de los puntos de ventas existentes a nivel nacional.

Atención y servicio a la cartera de clientes vigilando su negocio para beneficio de la organización.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE FUNCIONES

- Elaborar ruta de venta.
- Apertura de mercado.
- Responsable de los canales de distribución.
- Elaborar cuota de ventas mensual y anual; por vendedor y región; y finalmente en su totalidad.
- Supervisar la promoción de los artistas y acoplados de la organización en las distintas radiodifusoras del país.
- Distribución de promocionales (sencillos) de los productos de la organización a supervisión.
- Revisar los reportes de cada región para detectar oportunidades o prevenir dificultades.
- Apoyar a los puntos de ventas con spots publicitarios.
- Negociación directa y servicio con los clientes.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Titulo del puesto.	No. De plazas	Motivo.
-Supervisión de Ventas Y promoción.	1	- Supervisar el desarrollo de las rutas establecer cuotas de venta, verifi- car el avance de las ventas en perí- odos semanales, mensuales y anuales.

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Cuarto nivel jerárquico.

Área: Ventas y Promoción.

RESPONSABILIDADES

- Revisión del cumplimiento de la cuota de ventas por región, apertura de canales de distribución y puntos de venta, revisión y autorización de devoluciones.

DELEGACION

Actividad:	Puesto:
Revisión del desarrollo de las rutas y supervisar de ventas contra cuotas.	Supervisión de ventas.

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EVENTUALMENTE	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRECUENTEMENTE			

PROBLEMA	PARA QUE	
Lograr el objetivo establecido de ventas.	Lograr ingresos por el giro principal de la organización las ventas de fo-nogramas.	

RELACIONES HUMANAS

Internas:

QUIEN	PARA QUE
- Dirección Marketing	- Coordinar esfuerzos de venta con promoción y marketing.
- Dirección de Finanzas	- Solicitar autorizaciones, cumplimiento de cuotas y comisiones a vendedores.
- Supervisión de ventas y promoc.	- Conocer las posiciones en las listas de nuestros productos.
- Dirección artística	- Información de próximos productos para registros y calendarización de lanzamientos.

Externas:

QUIEN	PARA QUE
-Clientes.	-Negociación y atención en visitas programadas.
-Organizaciones disqueras.	-Contratos de distribución.
-Organizaciones de eventos.	-Para presentaciones artísticas y promoción.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.

Descripción del Puesto

DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título de Puesto:
Asistencia de Ventas y Promoción.

Código del Puesto:
ASTVEN-12029

Puesto al que reporta:
Gerencia de Ventas y promoción.

Tipo de contrato:
Indeterminado.

No. De nómina:
12029

OBJETIVO DEL PUESTO

Asistir a la Gerencia de Ventas y Promoción en sus actividades cotidianas y organización de la agenda.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE FUNCIONES

- Asistir al departamento en los reportes de ventas para registrarlos y obtener los ingresos de ventas de discos.
- Auxiliar a los vendedores en el tramite de boletos de avión y viáticos.
- Auxiliar a los vendedores en la elaboración de sus comprobaciones de gastos y reembolsos.
- Asistir al departamento de ventas en cuanto al registro y captura de pedidos para mandar a hacer ordenes de producción a la industria que maquila.
- Mantener enterados a los vendedores sobre rebajas, descuentos y promociones, que dicte la gerencia de ventas.
- Informar a la supervisión de ventas sobre planes y presupuestos a cada región de ventas.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Titulo del puesto	No. De plazas	Motivo

UBICACION EN LA ESTRUCTURA

Asistencia Gerencia de ventas cuarto nivel.

Área: Ventas y Promoción.

RESPONSABILIDADES

- Captura de pedidos, organización de actividades de la gerencia de ventas.

DELEGACION

Actividad:	Puesto:

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
EVENTUALMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRECUENTEMENTE	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROBLEMA	PARA QUE	
Asistencia a la Gerencia de ventas y promoción.	Elaboración de agenda de actividades.	

RELACIONES HUMANAS

Internas:

QUIEN	PARA QUE
-Jefaturas.	-Reporte de ventas, pagos y comprobaciones.
-Ventas en general.	-Asistencia para las actividades de ventas.

Externas:

QUIEN	PARA QUE
-Clientes.	-Captura de pedidos.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.


Descripción del Puesto
DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título de Puesto:
Supervisión de Ventas.

Código del Puesto:
SUPVE-12030

Puesto al que reporta:
Gerencia de Ventas.

Tipo de contrato:
Planta.

No. De nómina:
12030-12032

OBJETIVO DEL PUESTO

Supervisar a cada uno de los vendedores a su cargo, apoyar a la Gerencia de ventas en el desarrollo y ejecución de los objetivos de ventas.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE FUNCIONES

- Responsable de su región asignada.
- Verificar cuotas por vendedor.
- Supervisar cada uno de los puntos de ventas de su región.
- Supervisar el trabajo de sus vendedores asignados.
- Distribuir materiales de apoyo a sus vendedores.
- Servicio directo a clientes.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Titulo del puesto.	No. De plazas	Motivo
-Ventas.	1	Logro de objetivos de venta.

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Quinto nivel jerárquico.

Área: Artístico.

RESPONSABILIDADES

Lograr cuota de ventas, responsable del buen servicio y atención de los vendedores los clientes.

DELEGACION

Actividad:	Puestos:
-Atención y servicio a cada uno de los puntos de venta.	-Vendedores.

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EVENTUALMENTE	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRECUENTEMENTE			

PROBLEMA	PARA QUE	
Supervisión de servicio, atención y logro de cuota de ventas.	Mantener buenas ventas y obtención de ingresos por ventas.	

RELACIONES HUMANAS

Internas:

QUIEN	PARA QUE
-Gerencia de ventas.	-Reporte de cuotas de venta.
-Asistencia de ventas.	-Recepción de pedido de ventas
-Jefatura de administración y finanzas.	-Comisiones para vendedores, conciliación de viáticos.
-Ventas.	-Supervisión directa de objetivos.

Externas:

QUIEN	PARA QUE
- Clientes.	- Atención y servicio
- Radio.	- Promoción con radiodifusoras locales, entrega de sencillos.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.


Descripción del Puesto
DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título de Puesto:
Ventas.

Código del Puesto:
PROVE-12033

Puesto al que reporta:
Supervisión de ventas.

Tipo de contrato:
Comisiones.

No. De nómina:
12033-12049

OBJETIVO DEL PUESTO

Distribuir y colocar los productos de la organización en todos y cada uno de los puntos de ventas existentes a nivel nacional.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE FUNCIONES

- Labor de ventas.
- Responsable de la colocación en el mejor espacio de ventas.
- Utilizar todos los recursos proporcionados para poder apoyar el desplazamiento de los productos.
- Responsables de la vista, acomodo y orden del producto.
- Rotación del producto.
- Elaborar de pedidos.
- Servicio directo a el cliente.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Titulo del puesto.	No. De plazas	Motivo.

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA

Asistencia en el
Sexto nivel jerárquico.

Área: Ventas y Promoción.

RESPONSABILIDADES

- Venta y colocación de todos los productos en los puntos de venta.

DELEGACION

Actividad:	Puesto:

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
EVENTUALMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRECUEMENTEMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROBLEMA	PARA QUE
Logro de cuota de ventas personal.	Mantener los ingresos por ventas de fonogramas.

RELACIONES HUMANAS

Internas:

QUIEN	PARA QUE
-Supervisión de ventas.	-Reporte sobre cuotas de venta y cuidado de puntos de venta.
-Asistencia de ventas.	-Trámites, recepción de pedidos, información sobre descuentos y rebajas.
-Jefaturas de administración.	-Cobro de comisiones y explicación de gastos por comprobar.

Externas:

QUIEN	PARA QUE
Clientes.	Servicio, atención y ventas.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.


Descripción del Puesto
DATOS GENERALES DEL PUESTO
Título de Puesto:

Asistente jurídico.

Código del Puesto:
Puesto al que reporta:

Direcciones Funcionales.

Tipo de contrato:

Honorarios.

No. De nómina:
OBJETIVO DEL PUESTO

Asistencia jurídica a las direcciones funcionales para elaboración de contratos y servicios por conceptos artísticos y organizacionales.

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE
FUNCIONES**

- Realizar contratos artísticos, de derechos, regalías, joint ventures y conciertos.
- Revisar contratos de otras empresas para con la organización para regalías, derechos y licencias.
- Ayuda jurídica en caso de problemas legales.
- Apoyo jurídico en caso de demandas y contra demandas.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Titulo del puesto	No. De plazas	Motivo

UBICACION EN LA ESTRUCTURA

Asistencia en el Tercer Nivel.

Área:

RESPONSABILIDADES

- Asistencia jurídica para prevenir problemas legales y en caso de que los haya dar servicio jurídico.

DELEGACION

Actividad:	Puesto:

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
EVENTUALMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRECUEMENTEMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROBLEMA	PARA QUE
Asuntos legales.	Evitar problemas en asuntos legales y elaboración de contratos artísticos y administrativos.

RELACIONES HUMANAS

Internas:


QUIEN	PARA QUE
-Dirección de Admón. y Finanzas.	-Apartado en contratos de cobros y pagos.
-Dirección de Marketing.	-Explotación de imágenes para publicidad y promoción.
-Dirección Artística.	-Apartado de derechos artísticos y de autor.

Externas:

QUIEN	PARA QUE
-Jurídico de organizaciones Disqueras.	-Estipulación de apartados y fracciones para la elaboración de contratos.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO.	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.


Descripción del Puesto
DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título de Puesto:
Producción Independiente.

Código del Puesto:

Puesto al que reporta:
Dirección Artística.

Tipo de contrato:
Honorarios.
No. De nómina:

OBJETIVO DEL PUESTO

Producción de fonogramas.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE FUNCIONES

- Producción de discos, para los artistas que no les pueda producir el área de dirección artística.
- Apoyo en las producciones en general de proyectos artísticos.

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE

Titulo del puesto	No. De plazas	Motivo

UBICACION EN LA ESTRUCTURA

Cuarto nivel jerárquico.

Área: Artístico.

RESPONSABILIDADES

- Producción de fonogramas como apoyo a la Dirección Artística.

DELEGACION

Actividad:	Puesto:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TOMA DE DECISIONES

Tipo de decisiones:

	A) RUTINARIO	B) IMPORTANTE	C) TRASCENDENTE
EVENTUALMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULARMENTE	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRECUENTEMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROBLEMA	PARA QUE	
Producción extra de fonogramas.	Apoyo de lanzamientos artísticos para incremento del repertorio.	

RELACIONES HUMANAS

Internas:

QUIEN	PARA QUE
- Dirección Artística.	- Producción de fonogramas.
- Asistencia jurídica.	- Derechos de autor y producción.
- Jefatura de regalías.	- Cálculo de regalías por otras licencias.

Externas:

QUIEN	PARA QUE
- Disqueras	- Negociación de licencias y derechos.
- Producciones y grabación.	- Espacios físicos para la realización de las producciones.

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO..	DIRECCIÓN GENERAL.	DIRECCIÓN ADMÓN. Y FINANZAS.

4.2 FILOSOFÍA

La ahora nueva filosofía de la empresa disquera se basa en el trabajo con calidad para garantizar y satisfacer la necesidad de arte y recreación musical del cliente con los productos de la mas alta calidad en cuanto a moda, talento y arte, tanto en proyectos artisticos como consolidados y acoplados.

Así es que la frase filosófica de la empresa es:

"Crear música con calidad es nuestra filosofía, comprometiéndonos totalmente desde la concepción de la idea creativa y artística hasta que nuestros productos se escuchen con agrado y aceptación dentro del gusto de nuestros clientes".

4.2.1 Valores

Los valores bajo los cuales se va a regir la organización son (sustentando la historia de la organización y su filosofía son los siguientes:

1. Calidad. Lograr que los productos artisticos se encuentren dentro de los primeros lugares en su genero para así lograr permanecer en el gusto y competencia dentro del mercado.
2. Oportunidad. Lanzamientos actuales y frescos que salgan a tiempo conforme a la moda y exigencias de los consumidores y tendencias que dicte el mercado.
3. Eficiencia. Con los mismos recursos lograr mas rápidamente y a un menor costo los objetivos establecidos por la organización.
4. Productividad. Obtener el mayor provecho de los recursos humanos, técnicos y financieros de la organización para lograr el resultado establecido por la organización.
5. Servicio. Dar la mejor atención tanto a clientes externos como internos y también dar el mejor servicio a nuestros clientes externos no solo en la venta en si, si no mas bien en la pre-venta y en la post-venta, para así mantenernos informados en la ubicación de nuestros productos artisticos y de la compañía en general dentro del marketshare.

Con este sistema de valores el empleado estará en conocimiento de los valores esenciales de la organización para así trabajar en base a ellos y con un compromiso bien definido para con la organización.

4.3 MISIÓN

La misión de la organización al responder al cuestionamiento: ¿Para qué fue creada la organización? se le puede dar el carácter histórico, que fue " para satisfacer las necesidades de la empresa televisora en cuanto a temas musicales para poder así lograr un raiting elevado en cuanto

a su programación apoyado por la música". Pero en este punto nos concentraremos en citar la misión de la organización.

La misión organizacional es "nuestra misión es llenar de arte y entretenimiento al mercado de la música con artistas de calidad y nuevos proyectos".

4.4 VISIÓN

La visión de la organización va de acuerdo a la forma en como pueden ser las cosas o como será "la tierra prometida". En este caso la visión se define de la siguiente manera:

"Esta organización debe estar en los primeros tres lugares de la posición en el mercado dentro de la rama de disqueras nacionales contra las cuales se compete".

4.5 CULTURA

Dentro de esta organización la cultura que se pretende adoptar esta basada y regida por los valores que antes se habían descrito (Calidad, oportunidad, eficiencia, productividad y servicio) y también esta determinada por una cultura de calidad total involucrándose así todos los miembros de la organización desde el nivel jerárquico mas bajo hasta el mas alto.

4.6 OBJETIVOS

Se dice que una vida sin objetivos es como un barco en medio del mar sin una brújula. La importancia de trabajar (y administrar) en base a objetivos, es que guía en la forma de hacia donde debemos dirigir nuestros esfuerzos para obtener un bienestar común en un periodo de tiempo establecido.

Bajo estas premisas los objetivos de esta organización disquera, la cual los enlista en tres de suma importancia:

Objetivo a corto plazo: Lograr una conciencia de lo que es Calidad Total, para así trabajar con un compromiso real por parte de los trabajadores para con la organización.

Objetivo a mediano plazo: Lograr reducir costos y aumentar las utilidades, para poder aumentar el acumulado real del EBITA de la compañía disquera.

Objetivo a largo plazo: Lograr un posicionamiento alto dentro del mercado nacional bien fundamentado y con bases reales.

4.7 MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Se realizo un formato para explicar de una manera mas sencilla y didáctica el manual de políticas y procedimientos:

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 1	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gte. Administración y Finanzas	

INDICE

- 1.0 POLITICAS DE RECEPCION Y PAGO DE DOCUMENTOS
- 2.0 POLITICAS DE SOLICITUDES DE PAGO, VALE ROJO, VALE AZUL Y REQUERIMIENTOS DE COMPRAS.
- 3.0 POLITICAS DE PAGOS A EMPLEADOS POR HONORARIOS.
- 4.0 POLITICAS DE GASTOS POR COMPROBAR.
- 5.0 POLITICAS DE VIATICOS.
- 6.0 POLITICAS DE REEMBOLSOS.
- 7.0 POLITICAS DE DESCUENTOS COMERCIALES Y PROMOCIONALES.
- 8.0 POLITICAS DE PLAZO Y LIBERACION DE CARTERA.
- 9.0 POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS.
- 10.0 POLITICAS DEL ÁREA JURIDICO.
- 11.0 POLITICAS DE INFORMACION FINANCIERA.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 2	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gte. Administración y Finanzas	

INTRODUCCIÓN.

Este manual es una guía para los miembros de la organización de cómo proceder administrativamente para la realización de trámites y las políticas que se deben seguir para normas y reglas de la organización.

OBJETIVO.

El objetivo de este manual es tener un documento formal para consultar los procedimientos y políticas de la organización.

ALCANCE.

Este manual tiene el alcance para todos los miembros de la organización, pero esta más enfocado (por la naturaleza de la organización) al área de administración y finanzas.

COMO USAR EL MANUAL.

El uso del manual inicia al querer consultar un procedimiento y también para conocer las políticas para los mismos.

El manual se otorga a todos los miembros de la organización para que la utilicen como medio de consulta. Se otorga a los miembros que laboran actualmente con la organización y se da a los nuevos miembros de la misma junto con el manual de la organización, y se pide al terminar la relación contractual (sin excepción).

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 3	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gte. Administración y Finanzas	

1.0 RECEPCIÓN Y PAGO DE DOCUMENTOS A PROVEEDORES.

1.1 OBJETIVO

Establecer los lineamientos formales para la buena administración y control de la recepción y pago de documentos a los proveedores de la organización.

1.2 ALCANCE

1. Abarca desde el proceso de recepción de documentos (facturas, notas de crédito, notas de cargo) hasta el pago de los mismos documentos a nuestros proveedores.
2. Aplica a las distintas áreas de la organización.
3. Aplica al personal de la organización que se vea involucrado(a) en operaciones de compras y/o adquisiciones.

1.3 POLITICAS

- Es política de la organización que todo pago a proveedores se realice en un plazo de 60 días naturales a partir de la fecha de revisión factura. Todo trabajo que requiera de un anticipo o pago en un plazo menor, deberá ser autorizado por la Dirección General o la firma mancomunada de dos de las Direcciones de Marketing, Artístico o Finanzas. Por ningún motivo se efectuaran pagos antes del plazo de pago establecido con el proveedor.
- En caso de que se requiera algún anticipo o que el pago deba realizarse en un plazo menor al estipulado, la solicitud debe realizarse con una anticipación de 10 días. Se puede tramitar por medio de una solicitud de cheque, o con una copia de la factura original. En estos casos el pago se efectuará contra entrega de factura original.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 4	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gte. Administración y Finanzas	

- El personal que está solicitando la factura de la adquisición deberá recibir la misma. Finanzas no recibirá ninguna factura directamente del proveedor.
- Para que el Área de Finanzas acepte los documentos a revisión (factura, solicitud de cheque, recibo de honorarios, etc.), éstas deberán estar codificados (No. de artista, cuenta y subcuenta, además de anexar a estas dos copias de la misma). No se aceptará ninguna factura que no tenga dichos elementos.
- En caso que el pago sea por medio de recibo de honorarios, deberán entregar adicionalmente las hojas de retención correspondiente con la firma del prestador del servicio.
- No se tramitará ningún pago que no esté presupuestado y que no tenga la firma de aceptación del producto o servicio. Invariablemente deberá estar firmada por los responsables del área y por el Director General de La organización.
- La revisión de documentos será de lunes a viernes de 9:00 AM a 7:00 PM y para los pagos a proveedores será única y exclusivamente los días martes de 4:00 PM a 6:00 PM.
- Se toma en cuenta como fecha de recepción de documentos cuando el Área de Finanzas tenga en su poder los mismos.
- El pago de las facturas se realizará en el horario y fecha establecidos. Para realizar el pago correspondiente, el proveedor deberá presentar una identificación que lo acredite como trabajador de la empresa que representa.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 5	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gle. Administración y Finanzas	

2.0 SOLICITUDES DE PAGO, VALE ROJO Y VALE AZUL.

2.1 OBJETIVO

Vigilar el buen manejo y control de gastos menores efectuados por los empleados de la organización, además de mantener una sana estructura de gastos

2.2 ALCANCE

1. Aplica a todo el personal de las distintas áreas de La organización.

2.3 POLITICAS

2.3.1 VIATICOS

- Se llenará solicitud de cheque, firmada por el jefe inmediato, entregándola al Área de Finanzas con diez días de anterioridad al viaje.
- Cada persona que solicite viáticos, será el encargado de llenar dicha solicitud (excepto promotores de provincia)
- No se reembolsará nada que exceda la tarifa autorizada por el jefe inmediato.
- La comprobación de viáticos, no deberá mezclarse con otro tipo de gastos (marketing o promoción).
- Se deberán adjuntar tres copias de la solicitud de cheque.
- No se tramitarán viáticos si existen saldos con antigüedad de más de un mes por comprobar en el estado de cuenta de la persona quien lo solicita.
- Deberá ser autorizado por la Dirección General o la firma mancomunada de dos de las Direcciones de Marketing, Artístico o Finanzas.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 6	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gte. Administración y Finanzas	

2.3.2 VALE ROJO

- Los vales rojos no podrán exceder de \$1,000 que es el tope máximo para su solicitud.
- La comprobación sólo se aceptará en un lapso no mayor de tres días.
- El que no siga el procedimiento anterior no estará habilitado para seguir recibiendo dinero mediante vale rojo.
- No se tramitará vale rojo, si existen vales anteriores por comprobar.
- Deberá anotarse claramente el concepto del gasto.
- El vale deberá de estar firmado por el solicitante y deberá ser autorizado por la Dirección General o la firma mancomunada de dos de las Direcciones de Marketing, Artístico o Finanzas.

2.3.3 VALE AZUL

- Se integrará en Comprobación de gastos, para erogaciones que no tienen comprobante como lo son pasajes y/o taxis.
- Deberá anotarse claramente el concepto del gasto.
- El solicitante debe tener la autorización de su jefe inmediato para solicitarlo.
- El vale deberá de estar firmado por el solicitante y deberá ser autorizado por la Dirección General o la firma mancomunada de dos de las Direcciones de Marketing, Artístico o Finanzas.

2.3.4 REQUISICIÓN DE COMPRAS

- Todo material antes de seguir el procedimiento para su adquisición, debe estar presupuestado.
- Llenar requisición de compra, insertando debidamente el No. de empleado del solicitante, centro de costos, fecha, nombre y firma del solicitante
- Entregar la requisición al Área de Finanzas para su tramite.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 7	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gte. Administración y Finanzas	

- Todo artículo que con fines de promoción se pretenda comprar, deberá ser solicitado por medio de una requisición de compra (añadir todas las características físicas, lugar y plazo de entrega) y será comprado por la Dirección de Adquisiciones del Corporativo ; en caso de que ésta dirección no pueda cumplir con las características físicas o de entrega. La organización podrá adquirir su producto con el proveedor que más le convenga y a los plazos que se establezcan.
- Los artículos de papelería serán solicitados por medio de un formato de salida de almacén.
- Los teléfonos celulares, beepers o cualquier otro activo, también serán solicitados por medio de un formato de salida de almacén.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 8	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gte. Administración y Finanzas	

3.0 PAGO A EMPLEADOS POR HONORARIOS.

3.1 OBJETIVO

Establecer claramente los lineamientos formales para la buena administración y control de la recepción y pago a los empleados por honorarios de la organización.

3.2 ALCANCE

1. Abarca desde el proceso de recepción de los recibos de honorarios con su respectiva hoja de retención hasta el pago de los mismos recibos a nuestros empleados.
2. Aplica a las distintas áreas de la organización.

3.3 POLITICAS

- Todos los pagos de honorarios deberán de ser autorizados por el jefe inmediato y la Dirección General o la firma mancomunada de dos de las Direcciones de Marketing, Artístico o Finanzas en caso de los vendedores de la organización.
- Se deberán presentar las formas de retención previamente llenadas y firmadas por el prestador del servicio para poder tramitar su pago correspondiente.
- El área de Finanzas recibirá los recibos dentro de los primeros cinco días hábiles del mes al que corresponda el pago.
- El pago se realizarán los días martes y jueves últimos del mes (el más cercano al día 30 del mes).
- En caso de que los recibos de honorarios no sean entregados en el lapso correspondiente, el área de finanzas no se responsabilizará del retraso del pago.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 9	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gle. Administración y Finanzas	

4.0 GASTOS POR COMPROBAR.

4.1 OBJETIVO

Vigilar el adecuado control de los gastos efectuados por los empleados de la organización, cuando estos realicen gastos de viaje, anticipos o viáticos, manteniendo así en todo momento una sana estructura de gastos.

4.2 ALCANCE

1. Aplica a todos los empleados de las distintas áreas de la organización.
2. Abarca desde la entrega de solicitud al área de Finanzas hasta la comprobación o reembolso según sea el caso.

4.3 POLITICAS

- El periodo máximo para la comprobación de un anticipo será de hasta 2 meses, con base al procedimiento de montos a descontar vía nómina.
- Sin excepción la comprobación deberá hacerse con una factura que soporte el concepto por el cual se solicito el anticipo.
- El cálculo de los montos a descontar de nómina se realizará con la documentación recibida al cierre de mes (último día hábil) las comprobaciones recibidas con posterioridad **NO** serán tomadas en cuenta para el cálculo en dicho mes sino hasta el siguiente.
- En caso de que un empleado compruebe un anticipo que ya ha sido descontado vía nómina, deberá solicitar un reembolso de gastos, el cual será tramitado con el procedimiento común para estos.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 10	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gle. Administración y Finanzas	

- Los empleados por honorarios y freelance NO podrán tener en ningún caso un adeudo superior a un mes de sueldo, ni solicitar anticipos cuyo monto sea superior a este monto.
- El procedimiento para el cálculo de montos a descontar de nómina será el siguiente:
- Al saldo total al corte de mes se le restará el importe correspondiente a los anticipos solicitados durante el mismo, el valor que resulte será considerado como gastos NO comprobados por lo que será el monto base a descontar de la nómina (el descuento será aplicado desde la primera quincena del mes siguiente).

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 11	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gte. Administración y Finanzas	

5.0 VIATICOS.

5.1 OBJETIVO

Establecer los lineamientos formales para la buena administración y control de viáticos para los empleados de la organización, manteniendo así en todo momento una sana estructura de gastos.

5.2 ALCANCE

1. Aplica a los empleados del área de ventas de la organización.
2. Abarca desde la entrega de solicitud a la Dirección de Finanzas hasta la comprobación o reembolso según sea el caso.

5.3 POLITICAS

- Todos los viáticos se pagarán mediante una transferencia a la cuenta bancaria de la persona que solicita tal anticipo, llenando el formato de solicitud de pago.
- No se pagarán viáticos que se tramiten con posterioridad a la realización del viaje. En dicho caso deberán solicitarse el reembolso de los gastos realizados.
- En el caso de viáticos para promotores deberá llenar una solicitud de cheque debidamente llenada con las tarifas de viáticos.
- La solicitud deberá estar firmada por el solicitante y deberá ser autorizado por la Dirección General o la firma mancomunada de dos de las Direcciones de Marketing, Artístico o Finanzas.
- Las solicitudes deberán presentarse al área de Finanzas con un mínimo de 5 días de anticipación a la realización del viaje, a fin de ser pagadas oportunamente.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 12	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gte. Administración y Finanzas	

- No se pagarán los reembolsos de viáticos como consecuencia de exceder el monto.
- Estos gastos deberán ser comprobados dentro de los primeros quince días del siguiente mes. Lo cual es requisito indispensable para poder tramitar los viáticos siguientes.
- En el caso de los promotores las solicitudes deberán presentarse con 20 días de anticipación al área de finanzas.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 13	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gte. Administración y Finanzas	

6.0 REEMBOLSOS.

6.1 OBJETIVO

Establecer los lineamientos formales para la buena administración y control de los reembolsos aplicables a los empleados de la organización, manteniendo así en todo momento una sana estructura de gastos.

6.2 ALCANCE

1. Aplica a todos los empleados de la organización.
2. Abarca desde la entrega de solicitud al área de Finanzas hasta la comprobación o reembolso según sea el caso.

6.3 POLITICAS

- Las solicitudes de reembolsos solo serán válidos como consecuencia de:
- Comprobación de gastos realizados con dinero de la propia persona.
- No se pagarán reembolsos como consecuencia de gastos en exceso de las tarifas autorizadas.
- Las solicitudes de reembolsos deberán ir firmadas por el solicitante, así como por el jefe inmediato superior, y deberá ser autorizado por la Dirección General o la firma mancomunada de dos de las Direcciones de Marketing, Artístico o Finanzas.
- Las comprobaciones y solicitudes de reembolso se deberán presentar al área de Finanzas.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 14	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gie. Administración y Finanzas	

- En el caso de estar debidamente llenadas estas serán pagadas dentro de los siguientes diez días hábiles.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 15	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gte. Administración y Finanzas	

7.0 DESCUENTOS COMERCIALES Y PROMOCIONALES.

7.1 OBJETIVO

Vigilar el adecuado control de los descuentos comerciales y promocionales otorgados por la organización, manteniendo así en todo momento condiciones favorables para la empresa.

7.2 ALCANCE

1. Aplica a los clientes de la organización.
2. Abarca desde la autorización de la Dirección General hasta la tramitación en la Dirección de Finanzas.

7.3 POLITICAS

- El descuento comercial a otorgar a cada cliente será aquel que otorgue nuestro distribuidor (Sony) salvo previa autorización de la Dirección General, Marketing y de Finanzas.
- La solicitud deberá ser presentada por la Gerencia de Ventas. Este documento deberá incluir cliente, descuento comercial base a otorgar, así como un estimado de facturación anual en unidades y valores.
- En el caso de descuentos adicionales al anterior a otorgarse en forma temporal de manera específica para cierto o ciertos clientes, se requerirá también de la autorización por escrito de la Dirección General, Marketing y de Finanzas de la organización, la cual deberá incluir el periodo por el cual es válido el descuento, descuento adicional a otorgar, monto mínimo de compra para hacer efectivo el descuento. Sin excepción alguna cualquier venta realizada con descuentos adicionales deberá hacerse en firme.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 16	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gte. Administración y Finanzas	

- La gerencia de ventas será responsable de contar con los soportes necesarios que muestren que el cliente fue informado oportunamente de las características y condiciones de cada uno de los descuentos otorgados.
- Cualquier descuento comercial, promocional o adicional que no cubra los puntos 1 o 2 de la presente política será inválido y por lo tanto no reconocido por La organización.

En aquellos casos en que se otorguen descuentos adicionales a clientes específicos o en programas de descuentos especiales para clientes en general, deberá autorizarse por la Dirección General, Marketing y de Finanzas el número de unidades vendidas por estas promociones a incluirse como parte de la cobertura mensual de la cuota de ventas.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 17	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gie. Administración y Finanzas	

8.0 PLAZO Y LIBERACIÓN DE CARTERA.

8.1 OBJETIVO

Vigilar el adecuado control de la asignación de plazos normales y adicionales otorgados a clientes, manteniendo así en una posición financiera sana para La organización.

8.2 ALCANCE

1. Aplica a los clientes de la organización.
2. Abarca desde la autorización de la Dirección General hasta la elaboración en la Dirección de Finanzas.

8.3 POLITICAS

- El plazo de pago a otorgar a cada cliente será aquel que otorgue nuestro distribuidor (Sony) salvo previa autorización de la Dirección General, Marketing y de Finanzas.
- La solicitud deberá ser presentada por la Gerencia de Ventas para ampliar o cambiar este plazo.
- En el caso de plazos adicionales o prorrogas a otorgarse en forma temporal de manera específica para cierto o ciertos clientes, se requerirá también de la autorización por escrito de la Dirección General, de Marketing y de Finanzas de la organización, la cual deberá incluir el plazo adicional a otorgarse y el periodo por el cual es válido este.
- La gerencia de ventas será responsable de contar con los soportes necesarios que muestren que el cliente fue informado oportunamente de las características y condiciones de cada uno de los descuentos otorgados.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 18	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gte. Administración y Finanzas	

- Cualquier plazo adicional o prórroga que no cubra los puntos 1 o 2 de la presente política será inválido y por lo tanto no reconocido por la organización.
- Será facultad exclusiva de la Dirección de Administración y Finanzas la liberación de pedidos de clientes con cartera vencida.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 19	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gte. Administración y Finanzas	

9.0 RECURSOS HUMANOS.

9.1 OBJETIVO

Definir los lineamientos y responsabilidades para la contratación, promoción y transferencia del personal a fin de elevar la calidad y capacidad de trabajo en la organización.

9.2 ALCANCE

1. Aplica a todas las áreas de la organización.
2. Abarca desde el proceso de reclutamiento y selección hasta la autorización de la Dirección General y la Dirección de Administración y Finanzas para la contratación de personal que sea necesario.

9.3 POLITICAS

- Es objetivo de la organización la contratación de "El mejor talento humano" a través del cumplimiento y observancia integral de lo establecido en esta política y en el procedimiento de Reclutamiento y Selección.
- El área de Administración de la organización, es la única autorizada para realizar el proceso de selección de candidatos, en consecuencia, cualquier candidato que se desee recomendar deberá ser enviado a dicha área donde cumplirá con el procedimiento establecido.
- Con el objeto de promover la carrera del personal, el ingreso sea preferentemente en los puestos de inicio o en aquellos que por decisión estratégica así convenga.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 20	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gte. Administración y Finanzas	

- Toda decisión de contratación, promoción y transferencia de personal, deberá estar soportada en un proceso formal de selección en el que se especifiquen claramente:
 - a) Descripción del puesto (perfil y contenido del puesto) por cubrir.
 - b) Características que debe reunir el ocupante del mismo, tanto para cubrir el puesto como para desarrollarse dentro de la organización.
- En todo proceso de selección se deberá analizar por lo menos tres candidatos internos y/o externos que muestren tener las características y el potencial definidos.
- Las solicitudes de empleo y/o curriculum vitae deberán estar autorizadas por la Dirección General, Marketing, Artístico o Finanzas.
- Se dará preferencia al candidato interno sobre el externo siempre que:
 - a) Cumpla con el perfil y contenido en la descripción del puesto.
 - b) Haya permanecido en su puesto actual por lo menos seis meses.
 - c) Logros obtenidos en su puesto actual y anteriores.
 - d) Potencial en cuanto a capacidad y habilidades.
 - e) Resultados de la evaluación del desempeño.
- Toda persona que halla sido candidato a contratación, promoción o transferencia y no haya sido seleccionada para cubrir el puesto vacante, deberá recibir información sobre las causas de la decisión.
- Las personas que hayan sido despedidas de la compañía o de alguna filial del grupo por causas imputables al trabajador no podrán ser recontratadas.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 21	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gte. Administración y Finanzas	

- Se permite la contratación de personal con familiares trabajando en la empresa siempre y cuando no implique, depender o ser jefe directo del consanguíneo.
- Cualquier menor de edad podrá prestar sus servicios siempre y cuando cuente con la autorización por escrito de sus padres.
- La organización aceptará personas de cualquier nacionalidad, raza, sexo, y religión siempre y cuando no tengan: antecedentes penales y de pertenencia sindical antagónica.
- El estudio socioeconómico y examen médico se apliquen a todas aquellas personas de nuevo ingreso con el fin de verificar los datos asentados y el estado de salud actual de los candidatos.
- Los nuevos colaboradores de la organización tendrán la obligación de participar en el Programa de Inducción que el grupo imparte.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 22	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gte. Administración y Finanzas	

9.4 EXPEDICION DE CREDENCIALES PARA EMPLEADOS EVENTUALES.

- Los empleados de nuevo ingreso deberán pasar al área de Finanzas y Administración para solicitar la expedición de su credencial, entregando 2 fotografías tamaño infantil.
- El Área de Finanzas solicitará a Recursos Humanos del Corporativo la expedición de estas.
- El Área de Finanzas entregará las credenciales a los solicitantes en un lapso no mayor de 3 días.

Quando se trate de empleados por nómina, el Área de Recursos Humanos del Corporativo les entregará directamente estas credenciales.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPF2001	
		Hoja 23	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gte. Administración y Finanzas	

10.0 ÁREA JURIDICA.

10.1 OBJETIVO

Establecer los lineamientos formales para el adecuado control dentro del marco legal que tiene la organización en sus productos y contratos con terceros.

10.2 ALCANCE

1. Aplica al Área Jurídica de la organización.
2. Abarca desde la negociación con la Dirección de Finanzas hasta el Área Jurídica con terceros.

10.3 POLITICAS

- Todas las portadas de discos a producir deberán ser revisadas por el Gerente Jurídico de la compañía para evitar errores en las leyendas legales. Cualquier leyenda que pueda tener implicaciones legales que no esté debidamente aprobada, deberá ser excluida de la portada.
- Las leyendas que irán incluidas en los fonogramas deberán ser las siguientes:
- Para discos y cassettes que cuyo destino sea la comercialización y venta, las leyendas legales serán:
- Para el reverso del empaque "Este fonograma es una obra intelectual protegida en favor de su productor (P) =año de producción= LA ORG. DISQUERA S.A. DE C.V., y (C) =año de producción= LA ORG. DISQUERA S.A. DE C.V. La titularidad de los derechos contenidos en este fonograma se encuentran reconocidos e inscritos en el Registro Público del Derecho de Autor, de la Dirección General del Derecho de Autor de la Secretaría de Educación Pública.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 24	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gle. Administración y Finanzas	

- **SE PROHIBE SU COPIA O REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, SE PROHIBE TAMBIÉN SU EJECUCIÓN PÚBLICA Y SU ALQUILER.** La violación de esta prohibición constituye un delito y está penada conforme a los artículos 386 del Código Penal para el Distrito Federal así como 142 y 142 bis de la Ley Federal de Derechos de Autor. Hecho en México por LA ORGANIZACIÓN DISQUERA S.A. DE C.V., Periférico Sur 4121 México D.F. C.P. 14141. Distribuido por SONY MUSIC MEXICO S.A. DE C.V., MIEMBRO ACTIVO DE AMPROFON. EL DISCO ES CULTURA."

Para la cara impresa del CD, "(P) y (C) =año de producción= LA ORGANIZACIÓN DISQUERA S.A. DE C.V., PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN, EJECUCIÓN PÚBLICA Y ALQUILER, TODOS LOS DERECHOS DEL PRODUCTOR

- **FONOGRÁFICO RESERVADOS. DISTRIBUIDO POR SONY MUSIC MEXICO S.A. DE C.V.**
- Para los discos sencillos promocionales, la leyenda deberá ser la siguiente: (P) y (C) =año de producción= La organización disquera S.A. de C.V. La radiodifusión de este fonograma no es responsabilidad de quienes intervienen en su producción. Cubierto el derecho de ejecución pública en México." Esta leyenda deberá ir tanto en la cara impresa del CD como en los estuches o sobres de dichos CD's.
- Los contratos que se celebren entre cualquiera de las empresas de la organización , deberán ser preparados por el Gerente Jurídico y en los casos de excepción, cuando dichos contratos sean preparados por el tercero a contratar, deberán ser revisados y autorizados por el Gerente Jurídico.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA		Clave PPFZ001	
			Hoja 25	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002				
AUTORIZACIONES				
Director General		Dir. Administración y Finanzas		Gte. Administración y Finanzas

- Cuando las diferentes áreas necesiten que se realicen documentos o contratos de cualquier tipo, estos deberán ser solicitados al Gerente Jurídico por escrito con copia a la Presidencia, y a la Dirección General de nos ser así las solicitudes no serán atendidas (quedan exentos de esta disposición, el Presidente y el Director General).
- Las solicitudes de contratos deberán contener los elementos necesarios para la realización del mismo, como son partes que firman el contrato (nombres completos de los terceros a contratar, domicilios completos de los mismos, edad, nacionalidad, nombre artístico etc., en caso de personas morales, datos completos de su representante), condiciones económicas (regalías, honorarios, pagos directos, anticipos), vigencia, mínimo de grabaciones etc., así como cualquier otra particularidad que afecte el contrato a realizarse.
- La revisión final de cualquier documento legal que deba ser firmado será realizada por el Presidente, siendo responsabilidad del Gerente Jurídico presentar los documentos al Presidente para dicha revisión final. El Presidente podrá delegar a su entera discreción la responsabilidad de realizar la revisión final.
- Cuando se considere que algún documento, carta, o acción pudiera tener implicaciones legales, dicha circunstancia deberá hacerse del conocimiento del Gerente Jurídico para que éste realice observaciones y emita su opinión.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 26	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gle. Administración y Finanzas	

11.0 INFORMACIÓN FINANCIERA.

11.1 OBJETIVO

Proporcionar veraz y oportunamente de información financiera a los directivos de la organización, para mantener informados sobre la situación y posición en que se encuentra la empresa.

11.2 ALCANCE

1. Aplica al Área de Administración y Finanzas de la organización.
2. Abarca desde la recepción de la información mensual proporcionada por el Área de Contabilidad hasta la captación e interpretación de la información para su correcta presentación ante los directivos de la empresa.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 27	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gte. Administración y Finanzas	

11.3 POLITICAS

- Las cuentas de Operación a utilizar serán:

Ventas Brutas
 Descuentos
 Devoluciones
 Costo de Grabación
 Costo de Manufactura
 Reserva de Obsolescencia de Inventarios
 Regalías de Intérprete
 Regalías de Productor
 Derechos de Autor
 Regalías Licencias
 Regalía no recuperable
 Marketing Radio
 Prensa
 T.V.
 Punto de Venta
 Marketing Fijo
 Ingreso Regalía Internacional
 Costo Regalía Internacional
 Otros Ingresos
 Otros Gastos
 Gastos Generales y Administrativos.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 28	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gte. Administración y Finanzas	

Costo de Grabación

- En el costo de Grabación será aplicado únicamente costos relacionados directamente con la creación del master final que dará lugar a un producto fonográfico. No se incluirán gastos de marketing, distribución ni regalías, siendo los primeros gastos a enviarse directamente a resultados en el mes correspondiente (no capitalizables) en cuanto a anticipos de regalías estas tendrán una política diferente a este rubro.
- Todos los costos de grabación serán aplicados inicialmente al activo para ser amortizados de acuerdo a la política siguiente:
- El costo de Grabación de proyectos con costo estimado inferior a 50,000 pesos se amortizarán al momento de efectuarse.
- El costo de Grabación de proyectos en desarrollo (artistas no consolidados) con costo total inferior a 600,000 pesos serán amortizados en 3 meses.
- El costo de Grabación de Proyectos en desarrollo con costo superior a los 600,000 pesos se amortizarán en 6 meses.
- El costo de grabación de artistas consolidados se amortizará en 6 meses.

Costo de Manufactura o Fabricación:

- El costo de manufactura contendrá únicamente el directamente relacionado a las unidades vendidas para lo cual se elaborará un inventario y se definirá posteriormente un procedimiento de cálculo que será en base a costo promedio global de todos los productos existentes.
- El costo de masterización de producción será aplicado a esta cuenta.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DISQUERA	Clave PPFZ001	
		Hoja 29	De 29
Vigencia a partir de: Julio del 2002			
AUTORIZACIONES			
Director General	Dir. Administración y Finanzas	Gte. Administración y Finanzas	

Obsolescencia de inventario:

- Esta cuenta contendrá una reserva (no detallada por proyecto) para futuras destrucciones por producto obsoleto.

Regalía no Recuperable:

- En esta cuenta se registrara el estimado de regalía no recuperable basados en el anticipo específico de cada proyecto.
- Después de seis meses se iniciara la amortización del anticipo no recuperable, la cual se hará en seis meses.

Ingreso y costo Regalía Internacional:

- En esta cuenta se aplicarán únicamente los ingresos y costos relacionados con la explotación de los productos en el extranjero.

4.8 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

4.8.1 Convencimiento a la Dirección General

Se inició vendiendo la idea a la Dirección General, la cual al principios no tomaba conciencia de los enormes beneficios que conllevaba la aplicación de este sistema para la organización y para sus miembros.

Se insistió hasta que el director general acepto una entrevista para la explicación mas amplia de este sistema administrativo. En la entrevista se le explico al director general la situación actual de la organización, las fallas por no trabajar bajo un sistema de calidad y la falta de compromiso de los miembros de la organización por no conocer de fondo absolutamente nada de la misma.

De igual forma se le explico al Director General que trabajando en la organización bajo el sistema de calidad desde el nivel jerárquico mas alto hasta el mas bajo se envolvía a la misma en el círculo de calidad en donde al realizar el trabajo con calidad desde la primera ocasión, dando servicio extra o plus a clientes (tanto internos como externos) satisfaciendo sus necesidades y requisitos (en todos los ámbitos para la venta del fonograma) de los clientes, no solo se iban a aumentar las utilidades sino también se iba a mejorar la imagen con todos los beneficios que esto conlleva. A diferencia de la situación de ese momento de la organización (claro esta que se le mostraron los soportes que reiteraban el mal estado en general de la organización) y los problemas administrativos y económicos por los que en ese momento estaba atravesando.

Finalmente el Director General se entusiasmo con la idea y el mismo se involucro para la implementación de este nuevo sistema para la organización, también estaba de acuerdo en que los miembros de la organización la conozcan y se comprometan con ella para compartir sus objetivos, conocer su misión, visión, valores y filosofía hasta ese momento desconocidos pero desde ese momento a punto de realizarse y mostrarse a todos los miembros de la organización.

Con este paso ya se contaba con un gran avance el la consecución de la implementación de este sistema.

4.8.2 Capacitación para los Directores de Área

Ya con el apoyo de la Dirección General el siguiente paso era convencer a los directores de Área, para esto se realizo una capacitación, en la cual asistió el Director General (mas que nada para darle un carácter formal y para aprovechar su autoridad).

En esta capacitación se dio la historia de los resultados en empresas que han adoptado este sistema de calidad, los principios y su implementación (que realmente para mi ya habia comenzado la implementación).

En esta capacitación se explico lo que es la calidad, antecedentes, principios, principales autores y los beneficios del sistema.

Ya con el apoyo de los altos niveles jerárquicos se procedió a trabajar en conjunto bajo un esquema que contemplo:

Definición para la organización de cultura, filosofía, misión, visión y objetivos (ver este mismo capítulo de la página 62 a la página 64).

Realización del manual de la organización (ver este mismo capítulo de la página 64 a la página 184).

Realización del manual de políticas y procedimientos (ver este mismo capítulo de la página 185 a la página 213).

4.8.3 Difusión del nuevo sistema

Ya con estas bases bien definidas se procedió a la difundir este nuevo sistema para la organización y lograr una expectación en los miembros de la misma. Se colocaron espacios murales en donde habian notas de información empresarial de revistas y periódicos financieros, en donde se incluían reportes sobre el mercado mundial actual, los cambios en el país, los cambios en el mercado mundial de las empresas y cambios internos necesarios.

También en espacios dentro de la organización se colocaron letreros (a la vista de todos los miembros) que mostraban la filosofía, valores, visión y misión de la organización.

4.8.4 Capacitación general en la organización

Para esta capacitación se convocaron cuatro cursos. Los cursos se dividieron en cuatro con el objeto de contemplar las tres áreas funcionales y el departamento de ventas y promoción para así poder capacitar de acuerdo a los diferentes tipos de áreas.

En los cursos se dieron y explicaron temas de:

- Antecedentes de la organización.
- Estructura organizacional.
- Explicación de filosofía, visión, misión y valores.
- Enseñanza del sistema de calidad.
- Objetivos de la organización en base al sistema de calidad.
- Calidad personal.
- Lo que espera con la capacitación la organización, de la Dirección General, de las áreas funcionales y de todos de los puestos.

También se entregó a todos y cada uno de los miembros (por primera vez) un manual de la organización y un manual de políticas y procedimientos.

Al final de cada uno de los cursos de capacitación se notó con gran satisfacción, que los miembros de la organización estaban convencidos con el nuevo sistema de calidad (aunque a decir verdad algunos miembros de la organización se mostraban incrédulos y otros parecían molestos, esto tal vez debido al temor al cambio) y se reflejaba lo que antes no había sucedido, querer comprometerse con la organización y querer adelantarse a que los directores de sus áreas (con quienes iban a tener una junta posterior para intercambiar opiniones sobre el nuevo sistema de calidad) les dijeran ya los objetivos de la organización, los objetivos de su área y los objetivos de su puesto.

4.8.5 Capacitación para provocar y mantener la mejora

En este punto se acordó, que el sistema de calidad no fuera un curso que después de tomarlo y motivarse con él, a final de cuentas quedara en el abandono. Si no al contrario que fuera una filosofía y un estilo de vida organizacional acompañado con un conocimiento y compromiso con la organización con todos y cada uno de los miembros de esta.

Por esta razón y a fin de recordatorios periódicos se estipularon nuevos cursos para el seguimiento y evaluación del sistema en donde se acordaron los siguientes puntos:

- Sensibilización de la calidad.
- Permanencia en el mercado por medio del sistema de calidad.
- Satisfacción de necesidades presentes y futuras de los clientes.
- Investigación de mercados y contacto directo con el cliente (para conocer sus necesidades).
- Diseñar y realizar las producciones artísticas de fonogramas en base a esas necesidades (gusto del cliente).
- Medir el impacto del producto (determinado por las necesidades de los clientes para la mejora continua).
- Mejoramiento del producto por medio de opiniones a partir de datos obtenidos por los miembros de la organización.
- Círculos de la mejora continua (para la evaluación del sistema) con los siguientes cuatro pasos:
 - 1) Planear.
 - 2) Ejecutar.
 - 3) Observar.
 - 4) Medir.

4.8.6 Constitución del comité de calidad

Finalmente se constituyo un comité de calidad para mantener el sistema a diario bajo observación el sistema.

En este punto cabe destacar que no es necesaria la creación de puestos sino que se aproveche la estructura existente y que los miembros que constituyen este comité esten enfocados siempre a la mejora continua.

La elección de los miembros del comité de calidad se hizo en cascada y por área funcional para así en todas las áreas y niveles jerárquicos se tenga la conciencia de calidad.

Los miembros (por elección democrática en cada área funcional) fueron:

- Director Artístico.
- Gerente de Ventas.
- Jefe de Administración y Finanzas.
- Personal Manager.

Las responsabilidades de estos miembros del comité de calidad para la organización son:

- Definir y publicar sus actividades y responsabilidades.
- Participar en el proceso para la sensibilización para la calidad.
- Generar y aprobar proyectos para la mejora continua.
- Proveer los recursos para la capacitación.
- Participar en juntas para evaluar el avance de los proyectos.
- Participar en ceremonias para personas que destaquen en sus trabajos por calidad o aportación de ideas.
- Auditar que el sistema de calidad se este aplicando en todos y cada uno de los puestos.
- Intervenir los sistemas para mejorarlos.
- Atender la calidad personal y de vida de todos los miembros que integran la organización.
- Atender los sentimientos de dichas personas.

Nota: Modelo de capacitación basado en el libro de Administración para la Calidad de Carlos Colunga Dávila, Ed. Panorama. México 1995.

4.9 CONCLUSIONES

La conclusión es que la hipótesis es correcta ya que a partir de que se dieron a conocer a los miembros de la organización, la historia, las políticas y procedimientos, la misión, la visión, la filosofía y los objetivos, los miembros de la organización por primera ocasión tuvieron una identificación con la misma y por lo tanto sintieron el compromiso de trabajo. Y al implementarse el sistema de calidad los miembros de la organización comenzaron a trabajar en base a esta calidad (dándola y pidiéndola) y así al tener calidad todos y cada uno de los miembros de la organización se ha logrado una mayor productividad. En el aspecto de las utilidades (a pesar de que todavía es corto el tiempo) también a habido, mejora ya que el área de ventas a cumplido con sus cuotas (cosa que no había sucedido en este año) y esto se va a traducir en mayores ganancias en un corto plazo al continuar con esta filosofía de calidad.

El presente trabajo a ayudado a la organización disquera (a la cual se ha hecho alusión) a, en primer lugar, estructurarla realmente bajo un esquema formal, también se han realizado manuales lógicos a la realidad de la organización y a su vez se ha logrado una identificación con cada uno de sus miembros; al conocer los antecedentes y al saber de los momentos mas importantes por medio de dichos antecedentes en la organización.

También se ha logrado una identificación del personal al darse a conocer los objetivos generales de la organización, los departamentales y fijar por miembro los objetivos personales.

La organización al contar con una identificación también ha logrado que los miembros conozcan los valores, filosofía, misión y visión, para así poderse identificar con ella y crear una cultura organizacional que lograra miembros mas comprometidos y que sepan la importancia de su función dentro de la organización para así poder dar el mejor rendimiento de sí y esto será traducido en beneficios para la organización.

También al implementarse el Sistema de Calidad se logra para la organización miembros que trabajan comprometidos en lo individual con la calidad de su trabajo esto tiene como consecuencia que haya áreas funcionales con calidad inmediatamente habrá calidad en los altos mandos y a final de cuentas en la organización en general. El sistema de calidad inicia en el puesto mas alto (Dirección General) y finaliza en el mas bajo de la escala jerárquica (Mensajería).

Todo esto en general viene a dar un saneamiento en la organización y su desarrollo sostenido en el aspecto económico, social y cultural en ella.

BIBLIOGRAFIA

- Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas teoría y práctica. Ed. Edimusa, Méx. 1966.
- Jorge Barajas Medina, Administración. Ed. Trillas, Méx. 1986.
- Becerra Jesús L., Proceso Administrativo, ED. Centro Librero la Prensa, Méx. 1986.
- José A. Pérez Fernández de Velasco, Calidad Empresarial, ED. Esic, Madrid España 1994.
- Alberto Galgano, Calidad Total, ED. Días de Santos, Madrid España 1993.
- Humberto Cantú Delgado, Desarrollo de una cultura de calidad, ED. McGraw Hill, Méx. 1997.
- Joaquín Rodríguez Valencia, Como elaborar y usar los manuales administrativos, ED. Ecasa, Méx. 1990.
- J. William Pfeiffer-Leonard D. Goodstein-Timothy M. Nplan , Planeación Estratégica Aplicada, ED. McGraw hill, Colombia 1998.
- George A. Steiner, Planeación Estratégica, ED. Compañía Editorial Continental, Méx. 1983.
- John Rehenes, Nuevas tradiciones en los negocios, ED. Panorama Editorial, Méx. 1993.
- Anthony P. Raia, Administración por objetivos, ED. Trillas, Méx.
- Carlos Colunga Dávila, Administración para la Calidad, Ed. Panorama. México 1995.