



872702

Universidad Don Vasco, A.C. 13

INCORPORACIÓN No. 8727-02
a la Universidad Nacional Autónoma de México
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

*Propuesta de Organización
para una microindustria de la
ciudad de Uruapan, Michoacán*

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciado en Administración

Presenta:

Sonia Elizabeth Gutiérrez García

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Uruapan, Michoacán, Enero del 2003



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

Al llegar al final de esta tesis solo tengo que agradecer a una persona muy especial en mi vida, ese ser tan preciado para mí es Dios, él estuvo conmigo en todo momento. jamás me abandonó, en los momentos más difíciles fue cuando sentí mayormente su presencia, supe que paso a paso él estaba ahí para no dejarme caer, para darme fortaleza y aconsejarme cómo seguir adelante.

Gracias a él, yo tuve vida, paz, salud, armonía, bienestar, sabiduría e infinidad de dones, que me permitieron llegar hasta aquí.

Gracias a él, mis padres no me dejaron, estuvieron al pendiente de mí, de mis necesidades, hubo unión familiar, él nunca olvidó decirle a mis padres que yo necesitaba su apoyo.

Gracias a él, supe hacer una buena elección de mi asesora de tesis, él también estuvo con ella para aconsejarle y así ella supiera darme opiniones sabias.

Gracias a él, no me faltaron amigos que me brindarán su apoyo, que estuvieran conmigo en esos momentos de desesperación, porque los hubo.

Bien dicen, que Dios no te libra de un problema, sino te deja que pases por el para ayudarte a salir y ganar la victoria.

B

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Él, siempre está con nosotros, solo necesitamos reconocerlo:

" Alzaré mis ojos a los montes;

¿De dónde vendrá mi socorro?

 Mi socorro viene de Jehová,

 Que hizo los cielos y la tierra.

 No dará tu pie al resbaladero,

 Ni se dormirá el que te guarda.

He aquí, no se adormecerá ni dormirá

 El que guarda a Israel.

 Jehová es tu guardador;

Jehová es tu sombra a tu mano derecha.

 El sol no te fatigará de día,

 Ni la luna de noche.

 Jehová te guardará de todo mal;

 Él guardará tu alma.

Jehová guardará tu salida y tu entrada

Desde ahora y para siempre". Salmo 121: 1- 8

Gracias Señor, por permitirme conocerte y tenerte siempre a mi lado, de ahora en adelante sabré que nunca te alejarás de mí.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁG.
Introducción	ví

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1 Definición de empresa.	8
1.2 Elementos que forman la empresa.	9
1.3 Fines que persigue.	12
1.4 Clasificación de las empresas.	15
1.5 Definición de administración.	20
1.6 Principios generales de la administración.	22

CAPÍTULO II

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1 Planeación	29
2.1.1 Definición de planeación	30
2.1.2 Principios de la Planeación	32
2.1.3 Objetivos	34
2.1.4 Políticas y estrategias	36

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.5 Procedimientos, programas y presupuestos	42
2.2 Organización	47
2.2.1 Definición de organización	47
2.2.2 Principios de la Organización	48
2.2.3 Funcionalización	49
2.2.4 Sistemas	51
2.2.5 Niveles jerárquicos	51
2.2.6 Técnicas utilizadas.	53
2.3 Dirección	53
2.3.1 Definición de dirección	54
2.3.2 Principios de la Dirección	54
2.3.3 Motivación	56
2.3.4 Comunicación	60
2.3.5 Autoridad y delegación	63
2.3.6 Liderazgo	65
2.3.7 Supervisión	68
2.4 Control	70
2.4.1 Definición de control	71
2.4.2 Principios del Control	71
2.4.3 Tipos de Control	72
2.4.4 Proceso de Control	72
2.4.5 Medios de control	73
2.4.6 Técnicas utilizadas	76

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO III
ORGANIZACIÓN, UNA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL
EN EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS

3.1	Importancia de la Organización	78
3.2	Elementos de Organización	79
3.2.1	División del trabajo y especialización	79
3.2.2	Departamentalización	80
3.2.3	Grado o alcance de control	81
3.2.4	Centralización y descentralización	82
3.3	La autoridad y las relaciones organizacionales	84
3.3.1	Autoridad y Poder	85
3.3.2	Responsabilidad organizacional	87
3.3.3	Tipos de autoridad y las relaciones organizacionales	88
3.4	Organigramas	89
3.4.1	Definición de Organigramas	90
3.4.2	Tipos de Organigramas	91
3.5	Análisis de Puestos	92
3.5.1	Contenido del Análisis de Puestos	93
3.6	Procedimientos	94
3.6.1	Definición de Procedimientos	95
3.6.2	Características de los Procedimientos	95
3.7	Diagramas	96

3.7.1 Simbología	97
3.7.2 Diagrama de proceso	101
3.7.2.1 Clasificación de los Diagramas de Proceso	103
3.7.3 Diagrama de flujo	104
3.7.3.1 Clasificación de los Diagramas de Flujo	104
3.8 Formas	106
3.8.1 Definición de Formas	107
3.8.2 Importancia	108

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR UNA MICROINDUSTRIA DE LA CIUDAD DE URUAPAN, MICHOACÁN, CONOCIDA COMO " UNIFORMES SONI ".

4.1 Reseña de Uniformes Soni	109
4.2 Problemática Actual de la Empresa	113
4.3 Objetivo de la Investigación	114
4.3.1 Planteamiento y Metodología de la Investigación	114
4.4 Propuesta de Organización	115
4.4.1 Organigrama General Vertical	116
4.4.2 Descripción de Puestos	117
4.4.3 Procedimientos	142
4.4.4 Conclusión de la propuesta	204

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Conclusión General

Bibliografía

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El material que se presenta a continuación es una compilación de datos que se han analizado a lo largo del estudio que comprende la Lic. en Administración, los cuales van a permitir reafirmar los conocimientos obtenidos, así como su aplicación práctica.

En el capítulo I, se mencionan las generalidades de la administración, es decir, conceptos administrativos básicos que permiten tener una idea más general de lo que es una empresa, sus elementos y la variedad que existen de la misma. Se muestran algunas de las definiciones de administración que dan algunos autores como Fayol, Koontz, entre otros, y una breve descripción de los principios generales que rigen a la administración.

En el capítulo II, se detallan cada una de las etapas del proceso administrativo, que como se sabe son cuatro Planeación, Organización, Dirección y Control, de las cuales es indispensable conocer para llevar a cabo una buena administración dentro de una organización. De cada una de las etapas mencionadas se definen sus principios, elementos y técnicas utilizadas. Una vez estudiada la información contenida, se podrá tener una visión global de lo que es el proceso administrativo y con ello la facilidad de ponerlo en práctica.

En el capítulo III, se profundiza en lo que es la organización, viéndola como una herramienta fundamental en el desarrollo de las empresas. De ésta se analiza la

importancia que tiene su aplicación en las organizaciones; los elementos básicos que la componen, que son la división del trabajo y especialización, la departamentalización, el grado de control y la centralización y descentralización. Se observa como la autoridad y el poder influyen en las relaciones organizacionales. Se muestran los diferentes tipos de organigramas que se pueden estructurar en una empresa, combinándolos con los análisis de puestos para así conocer las actividades de cada trabajador que tiene que realizar y con ello el nivel jerárquico que posee. Se hace una breve reseña de los que son los procedimientos, los diagramas y las formas, y lo importante que es su aplicación práctica en la organización.

Por último en el capítulo IV, se hace una propuesta de organización, que es la finalidad primordial de este material, para mejorar el sistema administrativo que existe en una microindustria conocida como "UNIFORMES SONI", para ello, primeramente se presenta una breve reseña de la empresa, para conocer su giro, misión, visión y algunos puntos importantes de la misma que servirán para identificar su situación actual. Se propone un organigrama, una descripción de puestos, con base al organigrama señalado, se describen los procedimientos más importantes de la empresa, acompañados de su respectivo diagrama de flujo o cursograma analítico, según sea el caso. Todo lo anterior se hace con la finalidad de permitirle a la empresa tener una estructura definida al brindarle las bases administrativas para su mejor funcionamiento y que a su vez esto la lleve a tener ventajas competitivas en el ámbito en que se desenvuelve.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

En este capítulo se abordarán algunos conceptos de empresa que definen diferentes autores, a manera de comprender cuáles son los puntos más sobresalientes que se consideran para conocer el término empresa, así como también se analizarán los elementos que la integran, como son recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, acompañados de los factores que conforman cada uno de éstos. Se mencionan los fines que persigue la empresa, retomando los criterios de autores como Reyes Ponce y Hernández y Rodríguez Sergio. También se analiza la clasificación de las empresas, desde el punto de vista de su tamaño, giro y origen de capital. Por último se da una definición de administración y una breve reseña de los principios generales que aplica.

1.1 Definición de Empresa.

Es importante conocer cuáles son los elementos básicos que integran la empresa, ya que hoy en día es un término muy usado, sin embargo cuesta mucho trabajo explicar en qué consiste. Por ello la podemos conceptualizar de diferentes maneras, una forma sencilla es: Una unidad económica en donde interactúan los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros para lograr objetivos. Para ampliarla un poco más se tomó como referencia el concepto que da el INEGI en los Censos de 1996, y es: "Conjunto de unidades económicas que, bajo una sola unidad propietaria o controladora y una determinada organización o forma jurídica, combina acciones y recursos para la realización de las actividades industriales, comerciales o

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de servicio*.

De manera particular la empresa es: Un conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o servicios en beneficio tanto propio como de la sociedad, apoyándose en la administración para lograr dichos objetivos.

Comparando las definiciones anteriores se logran obtener los siguientes puntos comunes:

- ❖ Es una unidad económica, independientemente de si tiene o no fines de lucro.
- ❖ Utiliza recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
- ❖ Se basa en acciones para manejar dichos recursos.
- ❖ Puede ser industrial, comercial o de servicio.
- ❖ Combina acciones y recursos para lograr objetivos.
- ❖ Tiene una forma jurídica.
- ❖ Persigue objetivos.
- ❖ Se apoya en la administración.

Por lo que se puede concluir que con los puntos anteriores se logra tener una idea más clara de lo que constituye una empresa.

1.2 Elementos que forman la Empresa.

Como se vio anteriormente, la empresa está integrada por elementos, en este

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

apartado se hablará sobre cada uno de ellos, así como de los factores que los engloban. Fundamentalmente los elementos de la empresa son cuatro:

→ **Recursos Humanos:** Es todo el personal que labora dentro de la organización y desde luego, el de mayor importancia, dentro de éste se encuentran:

a) **Obreros**, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual, suelen clasificarse en calificados y no calificados, según los conocimientos o pericias especiales que requieran tener antes de ingresar a ocupar su puesto. También están los empleados, cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, de igual manera que los anteriores pueden ser calificados y no calificados.

b) **Supervisores**, su misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados, su característica es el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

c) **Técnicos**, aquellos que con base en un conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

d) **Altos ejecutivos**, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

e) **Directores**, su función básica es la de fijar los objetivos generales y las políticas, aprobar los planes y revisar los resultados finales.

→ **Recursos Materiales**: Son parte primordial para el proceso productivo de la empresa, como:

a) **Materias primas**, materias auxiliares y productos terminados, serán dependiendo del tipo de empresa, y son necesarios para la producción, además forman parte del capital de la misma.

b) **Sistemas**, son todas las relaciones estables en que deben coordinarse las cosas, las personas y demás instrumentos; dichos sistemas pueden ser:

- De producción: Fórmulas, patentes, métodos, etc.
- De ventas: Autoservicio, venta a domicilio o a crédito, etc.
- De finanzas: Las combinaciones de capital propio y prestado, etc.
- De organización y administración: Estructura de la empresa, procedimientos, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se dice que los sistemas forman parte de los recursos materiales, porque toda la información que manejan se encuentra plasmada en diversos manuales, los cuales también deben estar presentes en el proceso productivo.

→ **Recursos Tecnológicos**: Son el lugar y los aparatos propiedad de la empresa.

a) **Edificios e instalaciones**, en donde se realiza la labor productiva.

b) **Maquinaria y herramienta de trabajo**, como equipo de cómputo, tienen por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano.

→ **Recursos Financieros**: Es todo el dinero de la empresa, el cual puede estar disponible en:

a) **Efectivo**, se ocupa para pagos diarios, urgentes y necesarios.

b) **Valores**, es todo aquello que posee la empresa y que está representado por el valor de todos los bienes, es decir, un capital constituido por acciones, obligaciones, etc. (REYES, 1996: 72-74).

Como se pudo observar, prácticamente todo lo que integra a la empresa se encuentra dentro de alguno de los elementos que la conforman.

1.3 Fines que persigue la Empresa.

Una vez que la empresa reúne todos sus elementos, como toda organización tendrá distintas finalidades, todo dependerá de la visión que se haya planteado, los principios y valores que la rigen, pero de manera general buscará lo siguiente:

a) **Fines inmediatos**: Es la producción de bienes y servicios para un mercado. Toda empresa se establece para lograr este fin directo, independientemente de otros fines a que se pretendan llegar con esa producción.

b) **Fines mediatos**: Es analizar qué se busca con esa producción de bienes y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

servicios. Ello dependerá de si la empresa es pública o privada:

□ La empresa pública:

- ✓ Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter social, pudiendo obtener o no beneficios.
- ✓ Podrá trabajar obteniendo beneficios, pero puede ocurrir también que se haya planeado aún basándose en pérdidas, porque el fin del Estado como empresario, no puede ser obtener lucros, sino satisfacer necesidades sociales.

□ La empresa privada:

- ✓ Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de necesidades de orden social.
- ✓ Cuando esta necesidad desaparece, la empresa pierde su razón de ser y tiene que cerrar.

(Ibid.: 83-84).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La empresa privada es el principal elemento que impulsa el desarrollo de un país y tiene los siguientes propósitos:

a) De inversión o económico-empresarial, son:

- ✦ Retribuir el riesgo que corre el capital invertido por sus accionistas.
- ✦ Mantener el capital a valor presente.
- ✦ Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir

utilidades a inversionistas.

- ✦ Reinvertir en el crecimiento de la empresa.

b) De operación, son:

- ✦ Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos.
- ✦ Mantener sus procesos con mejora continua.
- ✦ Pagar y desarrollar empresas proveedoras.
- ✦ Pagar a los empleados los servicios prestados.
- ✦ Investigar y desarrollar nueva tecnología.
- ✦ Desarrollar habilidades de trabajo en su personal.
- ✦ Crecimiento moral y técnico de sus empleados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

c) Sociales, son:

- ✦ Satisfacer necesidades de consumidores en el mercado.
- ✦ Sustituir importaciones y, en algunos casos generar divisas y tecnología.
- ✦ Proporcionar empleo.
- ✦ Pagar impuestos.
- ✦ Cubrir mediante organismos públicos o privados, seguridad social.
- ✦ Proteger la ecología. (HERNÁNDEZ, 1994: 361).

Con esta información se puede dar una idea de los tipos de empresas que hay, aunque para hacerlo más claro, se trataré este tema en el siguiente apartado.

1.4 Clasificación de las Empresas.

A continuación se analizará una de las divisiones más comunes para diferenciar los tipos de empresas:

1.- Por su Tamaño:

- 1) Micro de 1 a 15 empleados con ventas anuales hasta de \$900,000.00.
- 2) Pequeña de 16 a 100 empleados con ventas anuales hasta de \$9,000,000.00.
- 3) Mediana de 101 a 250 empleados con ventas anuales hasta de \$20,000,000.00.
- 4) Grande de más de 250 empleados con ventas anuales de más de \$20,000,000.00.

(Ibid.: 364).

Para hacer esta división se toman en cuenta tres aspectos:

- Magnitud de sus recursos económicos, principalmente capital y mano de obra.
- Área de operaciones de la empresa que puede ser local, regional e internacional.
- Volumen de ventas anuales.

Existen además algunas características que muestran las empresas para considerarse micro, pequeñas o medianas, o grandes, como son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Micro

- Su organización es de tipo familiar.
- El dueño es quien proporciona el capital.
- Es dirigida y organizada por el propio dueño.
- Generalmente su administración es empírica.
- El mercado que domina y abastece es pequeño, ya sea local o cuando mucho regional.
- Su producción no es muy maquinizada.
- Su número de trabajadores es muy bajo y muchas veces está integrado por los propios familiares del dueño.
- Para el pago de impuestos son considerados como causantes menores.

Pequeñas o Medianas

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa.
- Su administración también es empírica.
- Dominan y abastecen su mercado más amplio, en ocasiones llegan a producir para mercado nacional o internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana, y ésta aspira a ser grande.
- Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del Estado, que algunas veces las considera causantes menores, dependiendo de sus ventas y utilidades.

Grandes

- El capital es aportado por varios socios que se organizan en sociedades de diversos tipos.
- Forman parte de grandes consorcios o cadenas que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos.
- Dominan el mercado con amplitud, participan en el mercado internacional.
- Cuentan con grandes recursos de capital que les permiten estar a la vanguardia en la tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos.
- Llevan una administración científica.
- Tienen mayores facilidades para acceder a las diversas fuentes y formas de financiamiento nacional e internacional.

(MÉNDEZ, 1989: 273-276).

2.-Por su Giro:

1) **Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresa es la producción de bienes mediante la transformación ó extracción de materias primas.

a) **Extractivas:** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ej. Pesqueras, madereras, mineras, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b) Manufactureras: Son las que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser:

- Empresas que producen bienes de consumo final; satisfacen directamente la necesidad del consumidor. Ej. Productos terminados, prendas de vestir, aparatos, etc.
- Empresas que producen bienes de producción; satisfacen preferentemente las demandas de las industrias de bienes de consumo final. Ej. Productoras de papel, productos químicos, etc.

2) Comerciales: Son intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos terminados.

a) Mayoristas: Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas).

b) Minoristas o detallistas: Venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.

c) Comisionistas: Venden mercancías que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3) De servicios: Son las que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos, como son:

a) Transporte

b) Turismo

c) Instituciones financieras

d) Servicios públicos varios

- Comunicaciones
- Energía
- Agua

e) Servicios privados varios

- Asesoría
- Servicios contables, jurídicos y administrativos.
- Promoción y ventas
- Agencias de publicidad

f) Educación

g) Salubridad (hospitales)

h) Fianzas y seguros.

3.- Por su Origen de Capital:

1) Públicas: Son aquellas en donde el origen de su capital proviene del estado, su finalidad es satisfacer necesidades de tipo social que la iniciativa privada no cubre.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2) **Privadas:** Su capital está originado por inversionistas particulares y su finalidad es meramente lucrativa.

3) **Trasnacionales:** Son aquellas en las que su capital proviene del extranjero, ya sean públicas o privadas. (MUNICH, 1999: 45-46).

Ahora con toda la información dada, se pueden ubicar con exactitud las diferentes empresas que se conocen, distinguiendo si son comerciales, industriales o de servicio; micro, pequeñas, medianas o grandes; públicas o privadas.

1.5 Definición de Administración.

Una vez que se tiene una idea clara de lo que es una empresa y sus componentes, se podrá entrar de lleno a la administración y algunos factores que intervienen en ella, pues hay que considerar que ésta es fundamental para cualquier tipo de empresa de que se trate, ya que cada una tomará de la administración lo que más se adecúe a sus necesidades. Para dar inicio a este apartado, se comenzará con lo que es el concepto, existe una gran variedad de autores que la definen, a continuación se mostrarán algunos conceptos:

- "BRECH", dice que es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado.
- FAYOL, administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

- FERNÁNDEZ, señala que es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

- KOONTZ, la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (REYES, 1998: 3).

- "Es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en resultados útiles y efectivos". (FRANKLIN, 1992:23).

Como se pudo apreciar, cada persona interpreta la administración de forma similar, aunque considerando aspectos diferentes, de manera general todos los conceptos vistos tocan puntos como:

- Es un proceso
- Tiene un propósito
- Intervienen elementos como planear, organizar, dirigir y controlar
- Está enfocada al ámbito social
- Se compone de la coordinación de recursos

Con los puntos anteriores se puede hacer una definición más clara y concreta, como: Es un proceso muy particular que consiste en la realización de actividades referentes a planear, organizar, dirigir y controlar, las cuales conllevarán al logro de objetivos planteados, mediante el uso y aplicación de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Todo lo anterior permite tener una visión más amplia de lo que integra la administración.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.6 Principios Generales de la Administración.

Ahora que ya se conoce qué es la administración, es importante también conocer acerca de los principios que la rigen, ya que éstos complementan la teoría administrativa y la hacen más efectiva, por ello se mencionarán cada uno de los principios generales que se aplican, así como una breve descripción de los mismos, de manera que sea más claro su entendimiento. Básicamente los principios son:

1. **La división del trabajo.**- Consiste en la especialización de funciones y la separación de poderes. Tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo, por lo que se evitan numerosos cambios de operación o de tareas, reduciendo así el número de actividades sobre las cuales tenga que prestarse demasiada atención. Se aplica a todo tipo de trabajo que ponga en movimiento un número más o menos grande de personas. Este principio es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades.

2. **La autoridad y la responsabilidad.**- Consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. No se concibe la autoridad sin la responsabilidad, es decir, donde se ejerce la autoridad nace una responsabilidad, a mayor grado de autoridad corresponde mayor grado de responsabilidad, ya que a medida que se ascienda en la línea jerárquica de una empresa, las operaciones son más complejas y requieren de una responsabilidad más alta. Generalmente la responsabilidad es

temida y por el contrario la autoridad es codiciada, por ello un buen jefe debe tener y expandir a su alrededor el coraje de las responsabilidades.

3. La disciplina.- Consiste en la obediencia, actividad, presencia y respeto estipulados en los convenios donde se fijan las modalidades que rigen a la organización. Dichos convenios pueden ser por escrito o tácitos, pueden ser resultado de voluntad de las partes, leyes o costumbres, y son aplicables tanto a los más altos jefes, como a los agentes más modestos. La disciplina es absolutamente necesaria para la buena marcha de los negocios y ninguno podría prosperar sin ella. Ésta inspira respeto, pero también responsabilidad por parte de los jefes, ya que ellos deben dar el ejemplo a sus subordinados. Algunos medios para establecer y mantener la disciplina son: buenos jefes en todos los grados jerárquicos, convenios claros y equitativos y aplicación de sanciones.

4. La unidad de mando.- Para la ejecución de una tarea cualquiera, una persona debe recibir órdenes de un solo jefe. Si este principio es violado, influye en la actuación de otros, es decir, la autoridad se resiente, la disciplina se compromete, el orden se perturba, la estabilidad se altera, etc. Desde el momento en que dos jefes ejercen su autoridad sobre el mismo hombre, se deja sentir un malestar, si esto persiste, aumenta la confusión, hay desorden en el trabajo, disgusto por parte del jefe dejado a un lado, existe el choque de intereses opuestos, etc. Para una empresa es ir en busca del fracaso pretender organizar un negocio con dos jefes colocados en un mismo pie de igualdad, sin dividir sus atribuciones y separar sus poderes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. **La unidad de dirección.**- Puede expresarse así: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin. Es ésta condición necesaria para la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas y de la convergencia de esfuerzos. De manera más clara, los diversos planes deben llegar debidamente coordinados a quien los va a llevar a cabo.

6. **La subordinación de los intereses particulares al interés general.**- Ésto es que en una empresa, el interés individual o del grupo no debe prevalecer contra el interés de la propia organización. Por lo regular la ambición, el egoísmo, la pereza y las debilidades humanas tienden a hacer perder de vista el interés general en provecho del interés particular, esto hace que surja la manera de conciliarlos por medio de: la firmeza y el buen ejemplo de los jefes, convenios equitativos y una atenta vigilancia.

7. **La remuneración del personal.**- Constituye el precio del servicio prestado, debe ser justa y buscar la satisfacción tanto del personal como de la empresa. La remuneración depende de factores tales como la carestía de la vida, la abundancia o escasez de personal, el estado general de los negocios, la situación económica de las empresas, etc. Dicha remuneración puede incluir primas, participación de los trabajadores en las utilidades, subsidios en especie, entre otras, que las empresas quieran aportar. Todos los medios de retribución que puedan mejorar el valor de vida del personal y estimularlos debe ser objeto de una continua atención por parte de los jefes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8. La centralización.- Consiste en que todo organismo dirija su atención hacia el cerebro de la empresa y que de su atención partan las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo. En términos más sencillos es la concentración de la toma de decisiones en una sola persona o puesto determinado. El grado de centralización debe variar según las circunstancias, ya que se debe procurar la mejor utilización posible de las facultades del personal. Si el valor del jefe, sus fuerzas, inteligencia, experiencia y rapidez de sus concepciones le permiten extender mucho su acción personal, podrá llevar muy lejos la centralización y reducir a sus empleados al papel de simples ejecutores; si por el contrario, conservando el privilegio de dar las directivas generales, prefiere recurrir más a la experiencia, al criterio o consejos de sus colaboradores, podrá efectuar una amplia descentralización

9. La jerarquía.- Está constituida por una serie de jefes que va desde el nivel superior, hasta el nivel más inferior de la organización. La vía jerárquica es el camino por donde pasa la comunicación de la autoridad a los demás niveles, que por cierto debe obrar de manera rápida y eficaz. Este principio nos señala que debe existir una línea de autoridad que relacione desde el último súbdito hasta el jefe supremo, sin perjuicio de los jefes intermedios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10. El orden.- Este principio indica que debe haber un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, aplicando un poco más este término al ámbito administrativo, se puede decir, que debe existir un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. Lo anterior significa que es necesario que se tenga destinado un lugar específico

para cada persona y para los objetos, y por ende cada persona u objeto debe estar en el lugar que le ha sido asignado. El orden tiene como finalidad evitar las pérdidas de materiales y de tiempo y para que esto sea posible es necesario no sólo que las cosas estén en su lugar, sino que además el lugar elegido sea el adecuado, si esto no se cumple, el orden sólo será aparente.

11. La equidad.- Es el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia, en donde la justicia es la realización de los convenios establecidos, y la benevolencia es el emplear en el ejercicio de las funciones toda la buena voluntad. La equidad exige en su aplicación de buen sentido y de mucha experiencia y bondad. La preocupación del jefe de la empresa (dueño) debe ser la de hacer penetrar el sentimiento de equidad en todos los niveles de la escala jerárquica.

12. La estabilidad del personal.- Un trabajador necesita tiempo para adaptarse a su nueva función, además de desempeñarla bien, entonces si dicho trabajador es desplazado cuando apenas había concluido el período de aprendizaje o antes, no podrá rendir un trabajo eficiente, y si dicha situación se repite continuamente nunca podrá desarrollar su trabajo satisfactoriamente. En general, las empresas exitosas tienen personal estable, mientras que las que están en bancarota, tienen personal inestable en cuanto a funciones (claro que no siempre es así), sin embargo, es importante aclarar que los cambios de personal son inevitables, porque suelen aparecer factores como una enfermedad, retiro o muerte, etc.

13. La iniciativa.- Es uno de los más poderosos estimulantes de la actividad

humana, ya que para los trabajadores suena interesante el tener la libertad de proponer y de ejecutar. Complementa además la propia iniciativa del jefe o incluso puede suplirla y eso representa una gran fuerza para las empresas. Un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal, es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo, independientemente del nivel jerárquico que tenga el primero.

14. La unión del personal.- La armonía y la unión del personal constituyen una gran fuerza para las organizaciones, por tanto es indispensable realizar los esfuerzos necesarios para establecerlas. (FAYOL, citado por Reyes, 1987: 24-44).

Los principios mencionados son indispensables en toda empresa, sin importar que sea comercial, industrial, religiosa, gubernamental o de cualquier tipo, en todas ellas existe una función administrativa que se debe cumplir, y para ello, es necesario apoyarse en dichos principios. Sin ellos se vive en la oscuridad, sin experiencia y los problemas son más difíciles de solucionar. El principio es el faro que guía, sólo puede ser útil a aquellos que conocen el camino.

Haciendo una recapitulación de todo el material que se tocó durante el transcurso de este capítulo, se podrá dar una cuenta de cómo en la actualidad escuchamos y pronunciamos una gran variedad de términos, pero que se desconoce lo que realmente significan, hasta que se profundiza en ellos por medio de investigaciones, como fue el caso de la empresa y la administración, se da una cuenta de lo complejos que son, además de averiguar todos los elementos que los integran.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el capítulo siguiente se hablará sobre el Proceso Administrativo, es por ello, que se dio una pequeña introducción a la administración y sus principios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO II

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Hoy en día las empresas necesitan buscar técnicas o sistemas que les permitan tener un desarrollo organizacional, a manera de que lleguen a ser competitivas en el mercado, es por ello que en este capítulo se hablará acerca del Proceso Administrativo, ya que es considerado como la base fundamental para lograr una administración efectiva. Dicho proceso se divide en cuatro etapas que son Planeación, Organización, Dirección y Control, se mencionará de cada una de ellas su definición, principios y elementos básicos que las integran, además de algunas técnicas que son utilizadas para su aplicación en una determinada empresa, como se vio en el capítulo anterior existen varios tipos de ellas.

2.1 Planeación

La planeación es la parte del Proceso Administrativo que fija qué es lo que va a hacerse, por esto, es que esta etapa es determinante para el éxito y logro de los objetivos establecidos en una empresa, ya que en ésta se deben fijar los resultados que pretende alcanzar ya sea en un corto o largo plazo la organización, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para lograrlo. Planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro; la eficiencia en la ejecución dependerá en gran parte de una buena planeación. Para conocer a fondo qué es la Planeación se mencionarán algunos conceptos de ésta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.1 Definición de la Planeación.

Algunas definiciones básicas son:

- "Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización". (REYES, 1998: 3).
- "Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción; a partir de los cuales establece los objetivos". (MASSIE, citado por Münch, 1999:64).
- "La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro". (MÜNCH, 1999: 64).
- "Es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor". (ANTHONY, citado por Münch, 199: 64).

Si se analizan las definiciones anteriores, se podrá observar la notable similitud que hay entre éstas, todos tocaron en esencia tres puntos:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Establecer objetivos
- Elegir cursos de acción para lograr dichos objetivos
- Todo enfocado hacia el futuro

Aunque podrá sonar un tanto repetitivo, se concluirá con una definición propia, en donde se retomarán los puntos anteriores: Planear es determinar objetivos y fijar los cursos alternativos para lograrlos, todo ello, considerando los recursos y capacidades con que cuenta la empresa.

Una vez que ya se conoce qué es la Planeación y lo esencial que es para el buen funcionamiento de cualquier empresa, así como para prever contingencias ó establecer las medidas para afrontarlas, algunas de las ventajas que tiene si se aplica adecuadamente son:

- ✦ Determina qué es lo que quiere hacer
- ✦ Logra el desarrollo de la empresa mediante la optimización de los recursos y la prevención de posibles contingencias.
- ✦ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades
- ✦ Muestra las bases sobre las cuales deberá operar la empresa
- ✦ Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión, etc.

Como se pudo observar, una adecuada planeación casi asegura el éxito de una empresa, ya que también intervienen las otras etapas del Proceso Administrativo.

2.1.2 Principios de la Planeación

Para lograr una administración racional y eficaz es necesario considerar los principios que rigen a cada una de las etapas del Proceso Administrativo. Es importante aclarar que cada autor menciona los principios que a su parecer son los de mayor importancia, por ello, es que los que se muestran a continuación son una combinación de varios autores:

1-Objetividad y Cuantificación: Toda la información que se recabe para la realización de los planes no debe basarse en opiniones subjetivas, sino en datos reales y objetivos, considerando estudios de mercado, modelos matemáticos, etc. para reducir los riesgos, además los planes serán más confiables en tanto se puedan cuantificar, es decir, expresados en tiempo, dinero y cantidades, ello facilitará la ejecución y evaluación del progreso de los planes.

2-Precisión y Factibilidad: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, ya que son la guía para realizar las acciones futuras, pero además dichos planes deben ser realizables y optimistas, es decir, no demasiado ambiciosos ó imposibles de lograr, deben apegarse a la realidad.

3-Flexibilidad: En la elaboración de los planes es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, ya que es imposible conocer el futuro, dichos márgenes permitirán que si se tiene una dirección

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

básica, se realicen pequeños cambios momentáneos y luego volver a la dirección inicial.

4-Unidad y Consistencia: Todos los planes que se apliquen en la empresa, deben estar coordinados e integrados en un solo plan general, dirigiéndose hacia el logro de los propósitos y objetivos generales, además de que debe existir una interrelación entre éstos, es decir, que interactúen en conjunto a manera de coordinar los recursos, funciones y actividades y con ello alcanzar con eficiencia los objetivos.

5-Control: Con la elaboración de un buen plan debe prepararse un sistema que permita el adecuado control del mismo. Un plan sin controles es un esfuerzo vano.

6-Participación y Comunicación: En la elaboración de los planes deben participar aquellos que serán responsables de su aplicación, así como debe darse a conocer a todos los subordinados, pues ellos también colaboran en su realización, esto permitirá lograr mejores resultados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7-Cambio de Estrategias: Cuando un plan se extiende con relación al tiempo (largo plazo), es necesario rehacerlo completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción, políticas, programas, etc., que le permitan lograr los objetivos anteriormente propuestos. No hay que confundir este principio con el de Flexibilidad, ya que este último habla del establecimiento de ciertos márgenes de holgura para realizar ajustes, en cambio este principio habla de una modificación

completa del plan debido a causas de fuerza mayor que obligan a realizar un cambio definitivo. (MÚNCH, 1999: 66-67).

Éstos son los principios que a mi parecer y en combinación con algunos autores, rigen durante el establecimiento de los planes.

2.1.3 Objetivos

El primer elemento de la Planeación es el establecimiento de objetivos, los cuales indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que proporcionan las pautas o directrices básicas hacia dónde dirigir sus esfuerzos y recursos; son el punto de partida de la administración. Implican acciones que se determinan hacia el futuro. Una definición clara es: "Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico" (Ibid.: 81).

Con la definición anterior se puede decir que son dos las características primordiales de los objetivos, lo cual permite que éstos se diferencien de otros elementos de la planeación, dichas características son el establecimiento en un tiempo específico y su determinación cuantitativamente.

Al establecer objetivos es imprescindible observar ciertos lineamientos, como son:

- Deben ir por escrito



- No confundirlos con las metas o estrategias establecidas
- Deben responder a las preguntas:
 - **QUÉ** es lo que realmente se pretende, qué es lo que se busca en determinada organización, función, operación, etc., Puede completarse con la pregunta Cuánto.
 - **CÓMO** se pretende lograrlo, ¿en forma integral o parcial?, ¿De inmediato o a largo plazo?, etc.
 - **DÓNDE**, por ejemplo, ¿se trata de un mercado local, nacional o internacional?, es importante especificar el lugar donde se llevará a cabo.
 - **QUIÉN**, ¿se trata de un objetivo personal o específico de la función?, ¿A qué persona, departamento, sección, etc., corresponde lograr el objetivo?
 - **CUÁNDO**, ¿es una meta urgente o diferible?, ¿En qué tiempo se deben lograr cada una de sus partes?, es necesario referirse a una fecha determinada.
 - **POR QUÉ**, mencionar cuál es la finalidad que movió a buscar ese objetivo, de esta respuesta dependerá en gran medida el cómo habrá de alcanzarse. (REYES, 1998: 194-195).
- Deben ser conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización
- Deben ser estables, ya que los cambios continuos originan conflictos y confusiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Una vez que ya se conoce qué es un objetivo y los lineamientos que se deben seguir para su establecimiento, es importante también saber los diferentes tipos de objetivos que se pueden fijar. Los objetivos se clasifican en función del área que abarquen y el tiempo en que se determinan, pueden ser:

1.- **Generales:** Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.

2.- **Departamentales:** Se refiere a un área o departamento de la empresa, dependen de los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo.

3.- **Específicos:** Se establecen en niveles o secciones de la empresa, se refieren a actividades más detalladas y son a corto plazo, se determinan en función de los objetivos departamentales y los generales, a su vez éstos pueden ser:

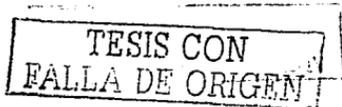
- **Seccionales:** Se refieren a una sección o grupo.
- **Individuales:** Se refieren a las metas personales.

(MÜNCH, 1999: 82).

Hasta aquí ya se tiene una base para ir conociendo acerca del Proceso de Planeación, aunque no de manera extensa, pero sí se sabe qué elementos van interviniendo durante el transcurso de ésta.

2.1.4 Políticas y Estrategias

Las Políticas, son de vital importancia en la Planeación, puesto que sirven de guía para la toma de decisiones. además de que favorecen la coordinación y evitan



frecuentes consultas sobre aspectos fundamentales en la operación de una empresa.

Algunas definiciones son:

- "Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización".

(Ibíd.: 88).

- "Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; éstas se apoyan en los objetivos y los precisan".

(REYES, citado por Villanueva, 1985: 55).

Con lo anterior se puede precisar que las políticas son fundamentales para la buena administración de una empresa, además de que deben estar interrelacionadas para contribuir al logro total de los objetivos establecidos.

Es común que se confundan las políticas con las reglas, siendo que estas últimas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento que deberá seguir el personal de una empresa, y su incumplimiento ocasiona una sanción; mientras que las políticas determinan límites más amplios y permiten mayor iniciativa por parte de las personas que realizan la acción, en conclusión:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Figura 2.1.4 Diferencia entre Política y Regla.



Fuente: Elaburación propia con base en Reyes, 1985.

Al igual que los objetivos, las políticas también pueden ser clasificadas según:

1.-El nivel jerárquico en que se formulen y las áreas que abarquen:

a) **Generales:** Son formulados por la alta gerencia y su función es establecer los lineamientos que servirán de guía para la empresa.

b) **Departamentales:** Son los lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.

c) **Específicos:** Se aplican a las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Por lo regular se asignan a los niveles inferiores de la organización.

2.- Su Origen:

a) **Externas:** Son aquellas que se originan por factores externos a la empresa como la competencia, los sindicatos, el gobierno, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b) **Consultadas:** Cuando dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema.

c) **Formuladas:** Cuando los niveles superiores las emiten con el fin de guiar la acción correcta del personal en sus actividades.

d) **Implícitas:** Son aquellas que se originan por la costumbre, es decir, son aceptadas y aplicadas por todos aunque no estén por escrito.

(MÜNCH, 1999: 90).

Reyes menciona que las políticas deben fijarse con base a una serie de reglas para poder lograr el objetivo de su implantación, si se hace una combinación de reglas y ventajas que tienen las políticas, se podrá entender mejor el por qué de su importancia dentro de las empresas:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ⌘ Deben establecerse por escrito y tener validez oficial, para que todo el personal conozca como debe actuar al momento de desempeñar sus actividades.
- ⌘ Ser claras, precisas y flexibles para lograr los objetivos de la empresa.
- ⌘ Deben ser conocidas por toda la organización para evitar pérdidas de tiempo en consultas innecesarias.

- ⌘ Tener una revisión periódica para mantenerlas actuales y con ello faciliten la inducción del nuevo personal.
- ⌘ Deben servir de apoyo para el cumplimiento de los objetivos, proporcionando uniformidad y estabilidad para la toma de decisiones. (Ibíd.: 91).

Las Estrategias nacen como una respuesta para afrontar los retos que implica la competencia y la vida empresarial, mostrando la dirección que se debe seguir. Entre más estrategias se tengan menor será la dificultad para lograr los objetivos. Algunas definiciones de estrategia son:

- Chandler, "Es la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr esos propósitos". (MERCADOTECNIA VIII, 2002).

- Münch, "Las estrategias son cursos de acción general o alternativos, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas". (Ibíd.: 83).

Como se pudo apreciar, las estrategias permiten decidir acerca de cómo utilizar los recursos disponibles de la empresa a manera de obtener resultados mayores a los esperados, dichas estrategias se fijarán con base a los objetivos ya planteados y siguiendo tres etapas básicas, que son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1-Determinación de los cursos de acción: Consiste en buscar el mayor número posible de alternativas para lograr los objetivos de la empresa.

2-Evaluación: Analizar cada alternativa, considerando sus ventajas y desventajas y utilizando técnicas de investigación como árboles de decisión, etc.

3-Selección de alternativas: Con base al análisis anterior, elegir aquella alternativa que permita lograr los objetivos con mayor eficiencia y eficacia.

Para establecer estrategias es importante conocer las áreas clave de resultados, que son las actividades básicas de una empresa que están relacionadas con el desarrollo total de la misma, algunas de ellas pueden ser:

- Productividad
- Desarrollo del personal
- Capacidad de producción e innovación, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Quien formule las estrategias, que generalmente es la alta Dirección, debe conocer con exactitud cada una de las áreas clave, ya que de lo contrario las estrategias estarán mal fijadas y ello ocasionará que no se puedan lograr los objetivos, no tener alternativas en caso de posibles fallas, no habrá bases para una buena toma de decisiones, estar por debajo de la competencia, y con seguridad

habrá problemas, etc. Por lo anterior es necesario establecer lineamientos para la fijación de estrategias, como:

- Deben contribuir al logro de los objetivos
- Ser claros
- No confundirlos con las tácticas, ya que estas últimas se derivan de las estrategias
- Tomar en cuenta antecedentes referentes a establecimientos anteriores de estrategias
- Analizar sus posibles consecuencias
- Auxiliarse de técnicas de planeación e investigación.

(Ibíd.: 83-87).

Ahora que ya se analizaron dos elementos más de la planeación, se cree que ya existe una idea más concreta de ésta y lo que la integra; a continuación se analizarán otros tres elementos que al igual que los anteriores también son de vital importancia.

2.1.5 Procedimientos, Programas y Presupuestos.

Los **Procedimientos** permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen con base en:

- ✦ La situación actual de cada empresa
- ✦ Su estructura organizacional

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- * Clase de productos o servicios que ofrece
 - * Turnos de trabajo
 - * Disponibilidad de equipo y material, etc.
- "Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo". (Ibid.: 99).

Éstos indican el orden en que deben realizarse un conjunto de actividades, dentro de ellos se encuentran los métodos que muestran la forma exacta de cómo realizar una actividad establecida. Para llevar a cabo un buen procedimiento es importante:

- Determinar el orden lógico de las actividades
- Promover la eficiencia y especialización
- Delimitar responsabilidades para evitar duplicidades
- Determinar cómo deben ejecutarse las actividades, así como quién y cuándo lo harán.
- Capacitar previamente al personal
- Que los procedimientos sean accesibles y fáciles de interpretar
- Representarlos gráficamente
- Adecuarlos a situaciones reales y factibles
- Revisarlos periódicamente
- Adecuarlos a las necesidades de cada departamento, etc.

Programas, una vez que ya se han determinado los elementos anteriores de la etapa de Planeación, es necesario elaborar un programa, el cual puede hacerse desde toda un área general, hasta de una actividad más detallada.

- "Los programas son aquellos planes en los que no sólo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes". (REYES, 1998: 257).

Un programa establece la ejecución completa de las actividades, las cuales deben quedar claramente comprendidas, por ello para la elaboración de un programa se debe considerar el siguiente procedimiento:

- 1.- Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- 2.- Ordenar cronológicamente la realización de actividades.
- 3.- Acomodar las actividades simultáneamente, es decir, cuál primero, cuál le sigue y así sucesivamente.
- 4.- Asignar a cada actividad el tiempo necesario y los recursos a utilizar.

Los programas pueden ser:

- Tácticos: Aquellos que se establecen para un área específica.
- Operativos: Aquellos que se establecen en cada una de las secciones de un área específica. (MÜNCH, 1999: 91-92).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los **Presupuestos** son un elemento indiscutible al planear, ya que a través de

ellos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos; sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, así como el controlar las actividades de la organización en términos financieros; implican la estimación del capital, costos, ingresos y egresos.

"El presupuesto es un plan de todas o algunas fases de actividad de la empresa, expresados en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan". (Ibid.: 96).

Los presupuestos se elaboran con base a los objetivos generales establecidos. Algunas características de ellos son:

- ✦ Son un esquema, ya que se elaboran en un documento formal ordenado sistemáticamente.
- ✦ Se expresan en términos cuantitativos.
- ✦ Pueden ser generales o específicos.
- ✦ Miden el desempeño de las unidades organizativas.
- ✦ Son un medio para controlar operaciones.
- ✦ Determinan el límite y alcance de las erogaciones.
- ✦ Estipulan quiénes son responsables de su uso y aplicación.
- ✦ Presentan por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- ✦ Reducen al mínimo los costos evitando compras innecesarias, despilfarros, etc.
- ✦ Se basan en estimaciones y pueden ocultar defectos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A continuación se muestra la clasificación de los presupuestos:

- ▣ **En relación con el nivel jerárquico para el que se determinan, pueden ser:**
 - 1) **Estratégicos:** Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización.
 - 2) **Tácticos:** Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa.
 - 3) **Operativos:** Se calculan para secciones de cada departamento.

- ▣ **Con relación a la forma en que se calculan, pueden ser:**
 - 1) **Fijos o Rígidos:** Es cuando se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de las mismas operaciones.
 - 2) **Flexibles:** Es cuando se hacen cálculos a distintos niveles de operación, lo que permite conocer los resultados en diversas situaciones sin necesidad de hacer cálculos sobre la marcha.
 - 3) **Por Programas:** Se calcula con base en programas de cada una de las áreas de la empresa para que la distribución de los recursos se dirija a las actividades que reditúan en mayores beneficios.

(Ibid.: 97).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hasta aquí se concluye todo lo referente a la etapa de planeación, más adelante se observarán cada una de las etapas siguientes del Proceso Administrativo para tener una visión más amplia de los que abarca la Administración.

2.2 Organización

La organización es la segunda etapa dentro del Proceso Administrativo, en la cual se va a mostrar cómo está estructurada la empresa en cuanto a su personal, funciones, actividades, materiales, etc., en esta etapa, con toda la información que se planteó durante la Planeación, se busca la forma de cómo lograr los planes establecidos de la manera más eficiente.

2.2.1 Definición de Organización

La organización se puede definir como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades, buscando la optimización de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros de la empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Esta etapa está integrada por tres elementos básicos que son:

- Estructura
- Sistematización
- Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el capítulo III se profundizará en cada uno de los elementos.

2.2.2 Principios de Organización.

Como las demás etapas del Proceso Administrativo, también la organización debe seguir ciertos principios para que sea más efectiva, dichos principios son:

1- **Especialización:** Consiste en obtener una mayor precisión en los conocimientos, destreza y perfección de cada una de las personas que realizan una determinada función, es decir, dividir el trabajo y dedicar a una sola persona a una actividad en concreto, para que logre especializarse en ella.

2- **Unidad de Mando:** Este principio es similar al de Planeación, en donde debe existir un solo jefe para cada función, es decir, un solo jefe debe ser quien fije el objetivo común y dirija a todos a lograrlo.

3- **Equilibrio de Autoridad y Responsabilidad:** Cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que le corresponde, así como la autoridad concedida. Debe existir un equilibrio entre éstas de manera que si existe mayor grado de autoridad, habrá mayor grado de responsabilidad.

4- **Equilibrio de Dirección - Control:** Tiene relación directa con la delegación, en donde la persona que delega la autoridad debe conocer a través de los controles fijados, la forma en cómo está actuando la delegación, de manera que pueda corregir errores y orientar las acciones hacia los objetivos, o en su caso, eliminar la autoridad concedida. (REYES, 1995: 213-216).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.3 Funcionalización

La funcionalización consiste en dividir las funciones de la organización, tomando como base seis reglas, que son:

1ª. Regla: Para el primer nivel, según las funciones que ya existen en la empresa se realizará una lista de todas ellas, lo más amplia posible, se considerarán también las funciones de otras empresas, manuales de organización, etc., sin importar que las funciones sean similares, ya que más adelante se podrán eliminar.

2ª. Regla: Se deberán precisar las funciones listadas, en caso de que haya idénticas, se eliminará una de ellas, dejando la más adecuada; se podrán hacer combinaciones de dos o más funciones para hacer una sola, o de una función hacer dos o más, según sea el caso.

3ª. Regla: Para cada uno de los siguientes niveles jerárquicos de la organización se seguirá el mismo procedimiento.

4ª. Regla: Una vez que ya se tiene la división funcional, se reúnen todas las funciones atendiendo a su número, calidad, experiencia, etc., para designar a las personas de que se dispone, en la función correspondiente.

5ª. Regla: Consignar la departamentalización de manera concreta, es decir, en una carta de organización (organigrama) se señala el título de la persona, como por ejemplo: Jefe de Ventas, Jefe de Personal, etc., con las funciones que asume.

(Ibid.: 217-218).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En ocasiones suele confundirse el término funcionalización con departamentalización, pero éstos son diferentes, la primera se refiere a agrupar actividades en forma armónica para lograr los objetivos de la empresa, mientras que la segunda se refiere a reunir todas aquellas funciones homogéneas de acuerdo a los recursos y situaciones. Existen cinco criterios o tipos de departamentalización, que son:

- ✦ **Funcional:** Con relación a todas las actividades que desarrolla la empresa.
- ✦ **Por producto:** con relación a la naturaleza y variedad de productos.
- ✦ **Por clientela:** con relación al tipo de cliente que se atiende.
- ✦ **Por proceso:** con relación a los principales procesos que realiza.
- ✦ **Por área geográfica:** con relación al mercado que está cubriendo.

(ADMINISTRACIÓN, 2001).

Según estos criterios se forman las unidades de organización, que son:

- 1.- **División:** Para el primer nivel jerárquico.
- 2.- **Departamentalización:** Para el segundo nivel.
- 3.- **Sección:** Para el tercer nivel.
- 4.- **Grupo y subgrupo:** Para el cuarto nivel.
- 5.- **Unidad y subunidades:** Para el quinto nivel.

(REYES, 1995: 219)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta clasificación es la más usual, pero puede variar según la empresa.

2.2.4 Sistemas

Los sistemas de organización son las diversas combinaciones que se pueden hacer de funciones y autoridad, expresadas en el organigrama, del cual se hablará a profundidad en el siguiente capítulo. Existen tres tipos de sistemas, los cuales se muestran en el cuadro 2.2.4.

2.2.5 Niveles Jerárquicos.

La administración implica necesariamente delegar autoridad y responsabilidad, y es el grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea, el que determina los niveles jerárquicos. Cuando la empresa está en crecimiento no basta con que haya más personas y ya, sino que además debe haber nuevas funciones y con ello nuevos jefes, por esto se necesita establecer un nivel en donde se acomodará al nuevo jefe y sus funciones.

Cuando la empresa crece, sólo puede ser de dos formas, que son:

- **Vertical:** Es cuando crecen las funciones, pero que tienen diferente grado de autoridad, es decir, por ejemplo: un jefe considera que ya son muchas las personas a su cargo, entonces hace que dependan de él sólo dos o más, y todas las demás se colocarán bajo la supervisión de estos últimos. Entre más niveles existan, más conflictos se ocasionan, esto en el sentido de que la comunicación viaja más lentamente al tener que pasar por varios jefes y ello provoca que la información pueda llegar distorsionada.

Cuadro 2.2.4 Sistemas de Organización.

Sistemas	Ventajas	Desventajas
<p>Organización lineal: Es aquella en donde la autoridad y responsabilidad se transmiten por una sola línea, para cada persona o grupo, un solo jefe en todo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sencillo y claro • No hay conflictos ni fugas de responsabilidades • Rapidez de acción • Disciplina • Fácil y útil para la pequeña empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de especialización • Falta de flexibilidad para empresas en crecimiento. • Difícil capacitación • Arbitrariedad de los jefes. • Carga de trabajo
<p>Organización funcional: Consiste en que el trabajo se divida en actividades, y para cada actividad una persona especializada y con autoridad sobre la totalidad de su personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor capacidad, especialización y eficiencia de los jefes. • Descomposición de un trabajo complejo en varios más simples. • Adaptación rápida en caso de cambio en los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil definir autoridad y responsabilidad. • Fugas de responsabilidad. • Se reduce la iniciativa • Conflictos
<p>Organización lineal o staff: Este sistema únicamente se basa en aprovechar las ventajas de los otros dos sistemas y evitar las desventajas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad y responsabilidad a través de un solo jefe para cada función. • La autoridad recibe asesoramiento y servicio de técnicos especializados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se confunden los campos de autoridad lineal y staff. • Conflictos entre jefes lineales y staff. • Mala interpretación de las recomendaciones de los colaboradores staff.

Fuente: REYES, 1995.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Horizontal:** Es cuando aumentan las funciones o jefes, pero no los niveles, porque se encuentran dentro del mismo grado de autoridad y responsabilidad. Tiene el inconveniente de que aumenta el tramo de control, lo que origina recarga de trabajo en el jefe que tiene que supervisar y con ello la ineficiencia y retardo en la solución de problemas. (Ibíd.: 233).

2.2.6 Técnicas utilizadas

Las técnicas son herramientas necesarias para llevar a cabo el buen funcionamiento de una empresa. Se utilizan durante el proceso de organización y son aplicables según las necesidades de cada organismo. A continuación se mencionan las principales, y en el siguiente capítulo se tratarán a profundidad algunas de ella, dichas técnicas son:

- Organigramas
- Manuales
- Diagramas de procedimientos o de flujo
- Carta de distribución del trabajo o de actividades
- Análisis de puestos (Ibíd.: 133-139).

2.3 Dirección

La dirección es la tercera etapa dentro del Proceso Administrativo, en la cual se ejerce el mando sobre el personal de manera que coopere en el logro de los objetivos establecidos en la empresa mediante los planes elaborados y la organización de todos los recursos. Esta etapa es el punto central y más importante

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de la administración, pero a su vez también es la más compleja, durante el transcurso de este apartado se podrá dar cuenta del por qué.

2.3.1 Definición de Dirección

Una definición muy clara que muestra qué es la dirección es: "Hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo".

(TERRY, citado por Reyes, 1998: 384).

Para lograr una buena dirección, es necesario considerar tres aspectos, los cuales van implícitos en su definición, son:

- ✦ Comunicar a todo el personal lo que debe hacerse.
- ✦ Obtener la cooperación de todos los involucrados
- ✦ Vigilar que se haga

Como se puede ver esta etapa está más enfocada al factor humano, ya que una vez que se planeó y organizó, sigue la parte más realista, que es la puesta en práctica de todo lo establecido, en donde se ve con claridad las dificultades a que se enfrentan los encargados en el momento de dirigir, coordinar y supervisar.

2.3.2 Principios de Dirección

Existen diferentes autores que muestran una variedad de principios, algunos muy concretos y otros muy extensos, aquí se tomarán como referencia los que

establece Reyes, y son:

1- Coordinación de Intereses: Para lograr con éxito los objetivos de la empresa, es necesario que los intereses de cada uno de los involucrados vayan acordes con los intereses generales de la misma. Es ilógico pensar que si sacrifican los intereses particulares con afán de sacar mayor provecho de los generales, se logrará la máxima eficiencia de la organización, ya que sólo se logrará disminuir la colaboración del personal. Esto dependerá de si el administrador logra o no que todos persigan el interés común.

2- Impersonalidad del Mando: Se relaciona directamente con la autoridad, en donde, ésta ejercerse viéndola como una necesidad de la situación que se atraviesa en ese momento en determinada área o departamento, y no como la voluntad del que manda, es decir, el jefe debe trasmitirla de manera que se vea como una necesidad y no como una imposición, y entre más claro lo haga, la orden será mejor obedecida.

3- Vía jerárquica: Cuando se efectúe una orden, se deben respetar los conductos establecidos, nunca saltarlos a menos que exista una poderosa razón, y cuando esto ocurra se debe explicar el por qué a los jefes intermedios para que no se vaya a interpretar como duplicidad de mando.

4- Resolución de conflictos: Cuando aparezcan conflictos en la organización se obstaculiza la coordinación, por ello es que se deben resolver de manera inmediata.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

procurando no alterar la disciplina, aunque no exista la conformidad de todos, ya que es preferible esto y no la permanencia del conflicto.

5- Aprovechamiento del conflicto: El conflicto puede ser constructivo porque fuerza a buscar soluciones y este efecto es el que se debe aprovechar. Generalmente en un conflicto intervienen el personal y los directivos, entonces se debe sacar provecho de éste, pero que sea para ambas partes. (REYES, 1995: 308-311).

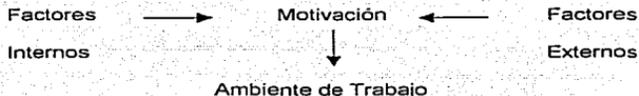
2.3.3 Motivación

Para la realización de una adecuada administración, se requiere de la creación, aplicación y mantenimiento de un medio ambiente en el que todos los individuos trabajen en equipo hacia el alcance total de los objetivos establecidos, por ello los gerentes tienen la responsabilidad de conocer qué motiva a las personas, de manera que logran su contribución para el cumplimiento de las metas de la empresa. Un gerente debe guiar las acciones del personal en direcciones deseadas, pero esto necesita del conocimiento de qué impulsa a las personas a hacer las cosas.

Con lo anterior se puede apreciar lo importante que es el aspecto motivacional en una organización. La motivación es una fuerza interna que impulsa al ser humano a tomar cierto comportamiento o actitudes en situaciones específicas, en las que influyen tanto factores internos como externos, como se ve en la siguiente figura:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Figura 2.3.3.1 Relación de los factores internos y externos con la motivación



Fuente: Elaboración propia con base en apuntes de la cátedra de Administración V, 2000.

A continuación se dará referencia a algunas teorías motivacionales que has propuesto varios autores:

a) **Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Abraham Maslow):** Según Maslow, cuando se satisface un conjunto de necesidades, éstas dejan de ser un motivador. Él muestra las necesidades humanas básicas, colocadas en orden de importancia de la siguiente manera:

- 1- **Fisiológicas:** Son aquellas que el hombre debe satisfacer para sobrevivir, como alimento, agua, respirar, dormir, etc.
- 2- **Seguridad:** Son aquellas que el hombre satisface no sólo por el día de hoy, sino por un tiempo indefinido, como hogar, salud, familia, etc.
- 3- **Afiliación o Aceptación:** Las personas son seres sociales y por ello tienen la necesidad de pertenecer y ser aceptados por los demás.
- 4- **Estima o Reconocimiento:** Consiste en que la persona busca destacar ante el grupo y ser reconocido por el éxito, competencia, prestigio, etc.
- 5- **Autorrealización:** Es el deseo de convertirse en lo que es capaz de ser, de desarrollar al máximo su potencial y lograr algo; para ello se tuvieron que haber cubierto las necesidades anteriores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- b) **Teoría de Motivación-Higiene (Frederick Herzberg):** Según Herzberg, la satisfacción e insatisfacción no son polos opuestos de una misma dimensión, sino que son dimensiones individuales. Determinó que si existen en un medio laboral en gran cantidad elementos como políticas, salario, estatus, seguridad, etc., no producen satisfacción, pero sin por el contrario, estos elementos no existen se da la insatisfacción y se representa en la figura 2.3.3.2.

Figura 2.3.3.2 Modelo de la Teoría Dual (motivación- higiene)

→ **Factores intrínsecos (motivadores):**

- Responsabilidad Si se dan ----- 1
- Iniciativa
- Autorrealización Si no se dan ----- 2

→ **Factores extrínsecos (higiénicos):**

- Medios físico o social Si se dan ----- 3
- Ambientales Si no se dan ----- 4

1

2 y 3

4

Satisfacción
(motivadores)

No
Satisfacción

Insatisfacción
(desmotivadores)

Fuente: Elaboración propia con base en apuntes de la cátedra de Administración I, 1998.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

c) **Teoría de McClelland (David McClelland):** Señala que las necesidades primarias son inherentes, no mueven al ser humano a cambiar su comportamiento, el individuo ya las trae. Distingue tres necesidades secundarias, que son:

- o De poder: La meta de la motivación es sentirse poderoso, y a su vez ésta considera 2 estilos:
 - Personal: beneficio individual.
 - Social o institucional: beneficio colectivo.
- o De afiliación: Busca la aceptación de un grupo, procura llevarse bien con los demás y disfruta de su compañía.
- o De logro: Suele manifestarse por una intensa preocupación de fijarse metas de mayor riesgo y dificultad, busca alcanzarlas, obteniendo retroalimentación en su desempeño y reconocimiento por el éxito.

d) **Teoría de la Psicología Social Industrial (Vroom) o Teoría de las Expectativas:** Se basa en los procesos que ocurren en la mente de las personas. Vroom, señala que la gente no se mueve por la necesidad de alcanzar un estímulo, sino por un proceso que ocurre en afán de conseguir algo. Menciona además cuatro aspectos que un individuo toma en consideración al recibir una recompensa, en donde se evalúa que tan motivado se siente, esos aspectos son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1- **Compara resultados contra desempeño:** Consiste en analizar si el incentivo que se ofrece está acorde al desempeño realizado.

2- **Deseo o aversión contra resultados:** Para obtener incentivos es necesario que se mida su desempeño, pero puede ser que al individuo no le agrade ser medido.

3- **Recompensas -yo contra otros:** Se hace una comparación de lo que se recibe y su desempeño contra el de los otros miembros.

4- **Esperado contra recibido:** Analiza si la recompensa que se recibe, era la misma que el trabajador esperaba por su labor. (KOONTZ, 1990: 466).

2.3.4 Comunicación

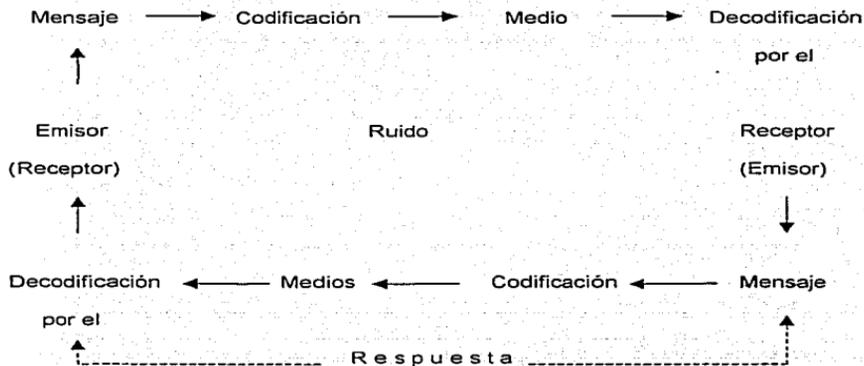
La comunicación puede verse como el medio por el cual se modifica la conducta, se efectúa el cambio, se hace productiva la información, se cumplen metas, etc. La comunicación es compartir información entre dos o más grupos para alcanzar un entendimiento común. Ésta es necesaria para:

- ✦ Establecer y difundir las metas de la empresa.
- ✦ Desarrollar planes para su ejecución.
- ✦ Organizar los recursos de la empresa en forma eficiente y eficaz.
- ✦ Seleccionar, desarrollar y evaluar al personal.
- ✦ Dirigir, motivar y crear un clima organizacional agradable.
- ✦ Controlar el desempeño. (Ibid.: 523).

El proceso de comunicación es el siguiente:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Figura 2.3.4.1 Proceso de comunicación



Fuente: Elaboración propia con base en apuntes de la cátedra de Administración V, 2000.

- a) **Emisor:** Persona o grupo en donde se origina la comunicación.
- b) **Mensaje:** Lo que se quiere comunicar.
- c) **Codificación:** Es el lenguaje entendible para que el receptor lo pueda captar, como símbolos, señales, sonidos, etc.
- d) **Medio:** Es el canal por el que se va a enviar, es decir, si es escrito, oral u otros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- e) **Receptor:** Persona o grupo que recibe el mensaje.
- f) **Ruido:** Son barreras que impiden que la comunicación llegue de manera correcta, como la falta de disposición del personal, mala organización de canales, etc.
- g) **Respuesta:** Toda comunicación implica una respuesta, quien era emisor, se convierte en receptor y viceversa.

Algunas medidas para superar el ruido son:

- Buscar canales de comunicación cortos.
- Facilitar la comunicación directa.
- Reducir los niveles jerárquicos.
- Fomentar la coordinación.
- Establecer buenos programas de relaciones humanas.

(VILLANUEVA, 1985: 136).

□ **Formas de comunicación:**

1- Vertical:

✓ Descendentes:

- Políticas
- Reglas
- Instrucciones
- Órdenes

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

-Informaciones, etc.

✓ Ascendentes:

-Reportes e informes

-Sugestiones

-Quejas

-Entrevistas

-Encuestas de actitud, etc.

2- Horizontal:

-Juntas

-Comités

-Consejos

-Mesas redondas

-Asambleas, etc. (REYES, 1995: 315).

2.3.5 Autoridad y Delegación.

La autoridad es la facultad o derecho de mandar junto con la obligación de hacerse obedecer por otros, produciendo efectos en la organización. La autoridad suele originarse ya sea por un convenio, por la propiedad de los bienes productivos ó por el régimen económico-social imperante. Existen cuatro tipos de autoridad, que son:

1- **Formal:** Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas, y ésta a su vez puede ser lineal o funcional, según si se ejerce sobre una persona o un equipo de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2- Operativa: No se ejerce directamente sobre las personas, más bien permite la facultad para decidir sobre determinadas acciones.

3- Técnica: Es la que se otorga al experto por sus conocimientos, capacidades, etc.

4- Personal: La poseen ciertas personas en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc. (Ibid.: 317-318).

La delegación consiste en que ningún jefe puede hacerlo todo por sí sólo, sino que requiere de transmitir autoridad a otros para que compartan la responsabilidad. Algunos beneficios que trae la delegación son:

- Permite ocuparse de las cosas de mayor importancia.
- Aumenta la eficiencia administrativa.
- Favorece la especialización.
- Permite que las decisiones sean tomadas con una mayor base sobre la realidad.

Cabe señalar que también la delegación trae algunas desventajas, como:

- Se puede perder el control.
- Se desvía la unidad de mando.
- Puede haber la falta de uniformidad. (Ibid.: 337-338).

Por lo anterior, es importante que se analice a profundidad si se quiere delegar autoridad y evaluar a quién es recomendable, si es individual o colectiva; además establece el tiempo de duración de dicha delegación, si es temporal o ilimitada.

2.3.6 Liderazgo

En cualquier actividad organizada el liderazgo es un factor evidente para el éxito de una organización. El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición al cumplimiento de los objetivos generales y específicos de la empresa. El liderazgo se basa en un principio fundamental, que es: "Como las personas tienden a seguir a aquellos que en su opinión, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más entiendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan esas motivaciones, y cuanto más reflejen este entendimiento en el cumplimiento de sus acciones gerenciales, mayores probabilidades habrá de que sean eficaces como líderes". (KOONTZ, 1990: 499).

Hay cuatro habilidades que se deben cumplir en el momento de ejercer el liderazgo, las cuales permiten ver de manera más clara cuando en una organización existe o no el liderazgo, y son:

- Utilizar el poder eficientemente y de manera responsable.
- Comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación, según la situación que enfrenten.
- Inspirar respeto y confianza a sus subordinados.
- Actuar en forma que se desarrolle un clima motivacional agradable.

(Ibid.: 497).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En cualquier labor las personas deben sentirse alentadas a desarrollar su trabajo con deseo y confianza, y son los líderes quienes ayudan al grupo a alcanzar

los objetivos, mediante la aplicación máxima de las capacidades de cada uno, en donde el líder no se coloca tras el grupo para empujarlo, sino que se pone al frente para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir con las metas organizacionales.

Para que la existencia de un líder sea de provecho en una empresa es necesario que cuente con las siguientes características:

a) **Inteligencia práctica:** Tener una capacidad superior a la de los miembros del grupo para captar los problemas y encontrar los medios de solución.

b) **Madurez social:** Ni la derrota lo anula, ni el triunfo lo excita para complacerse a él mismo.

c) **Motivación interna:** No es complaciente con lo que logra, al realizar algo, su nivel de desear el triunfo se hace todavía mayor.

d) **Actitud de relaciones humanas:** Sabe tratar a cada quien como lo necesita; el trato no es igual para todos, depende de la situación.

(REYES, 1998: 409-410).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cabe señalar que el liderazgo no siempre se ejerce de la misma manera, sino que dependiendo de las características personales que posee un individuo, así será el estilo que adapte, existen tres estilos de liderazgo, que son:

1- **Autoritario:** El líder determina las políticas a seguir, señala a cada miembro la tarea que le corresponde realizar y con quienes, tiende a ser personal en sus

juicios y críticas sobre el trabajo de los demás, evitando la participación activa del grupo.

2- Democrático: El líder procura que las políticas establecidas sean resultado de decisiones del grupo, da opciones de tareas para que los miembros elijan una, además de escoger con quien trabajar; el líder busca ser otro miembro del grupo.

3- Liberal: No existe una participación total del líder, deja que el grupo tome sus propias decisiones, el líder está ahí para cuando se le requiera, pero su intervención es mínima. (WHITE, citado por Reyes, 1998: 410-411).

Con lo anterior se puede observar como no en todas las organizaciones conviene tener un líder, o por lo menos dependerá qué estilo sea el que adapte; para finalizar con este apartado se concluirá de manera breve con algunas de las actitudes que debe tomar un líder de influencia positiva en el momento de tomar decisiones:

- 1) El líder presenta el problema al grupo para tomar una decisión.
- 2) Señala los objetivos y límites de la acción, de manera que todo el grupo aporte soluciones.
- 3) El líder toma la decisión y la comunica al grupo para discutirla.
- 4) Trata de convencer al subordinado de los beneficios de la decisión.

(REYES, 1998: 412).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.7 Supervisión

La supervisión no es otra cosa que el eslabón que une lo administrativo con lo operativo, es decir, se sabe qué es lo que debe hacerse, quién, cómo y cuándo, entonces vigila que así sea, de aquí surgen los llamados supervisores, que son los encargados de realizar la función mencionada, de ellos depende en gran medida la eficiencia o deficiencia del trabajo.

Todo supervisor cuenta con un tramo de control, es decir, un número determinado de personas a su cargo (máximo ocho), lo cual dependerá de:

- ✓ Proximación física (distancia entre supervisor y subordinado).
- ✓ Capacidad del supervisor.
- ✓ Naturaleza o complejidad de las actividades.
- ✓ Grado de autoridad y responsabilidad. (ADMINISTRACIÓN V, 2000).

Para que un supervisor pueda desempeñar su labor adecuadamente debe cubrir los siguientes requisitos:

- ✦ **Gran seguridad en experiencia técnica:** Conocimiento del trabajo que supervisa, todo lo referente a la inspección de las actividades que realizan sus subordinados.
- ✦ **Comunicación en dos lenguajes:** Debe tener lealtad y compromiso tanto con la organización como con sus subordinados, es decir, preocuparse por cumplir las expectativas de ambas partes.

- ✦ **Manejar los conflictos de rol:** Con frecuencia un operativo que asciende a supervisor, tiene problemas para relacionarse de manera distinta con sus anteriores compañeros de trabajo, por ello es que se debe tener la capacidad necesaria para saber cómo actuar en esa situación.

- ✦ **Manejar la autoridad restringida y la creciente responsabilidad:** Los supervisores deben estar conscientes de que no tienen autoridad total sobre sus subordinados, sino únicamente aquella que se designe el puesto y las políticas de la empresa, sin embargo, la responsabilidad que adquieren sí es amplia y deben atender a ella.

- ✦ **Ser el representante de la administración ante los operativos:** Los supervisores son los encargados de dar a conocer las políticas, procedimientos, filosofía, etc., de la organización a sus subordinados, para ello, deben buscar la forma de hacerlo entendible para los suyos. (ROBBINS, 1987: 341-343).

Como se pudo apreciar, el papel que juegan los supervisores no es sencillo, está compuesto de mucha responsabilidad, por lo que es importante que se realice de manera muy minuciosa la elección de éstos. A continuación se mencionan algunas de las funciones que llevan a cabo los supervisores para ampliar más el concepto de la supervisión:

- Distribuir el trabajo adecuadamente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- o Saber tratar al personal.
- o Calificar e instruir al personal.
- o Recibir y tratar las quejas de los subordinados.
- o Realizar entrevistas con sus subordinados.
- o Hacer informes, reportes, etc.
- o Conducir reuniones.
- o Mejorar los sistemas a su cargo.
- o Mantener la disciplina.
- o Coordinarse con los demás jefes, etc.

(REYES, 1995: 343).

Si se observan estos puntos con lo anteriormente mencionado, se creará que el supervisor forma parte del personal administrativo debido a sus funciones, pero no lo es, se puede decir que es un punto intermedio entre ejecutivos y obreros.

2.4 Control

Se puede planear, crear una estructura de organización y dirigir a los empleados al logro de los objetivos, pero esto no asegura que todas las actividades se realicen conforme a lo planeado, o se estén alcanzando, por ello es importante el control, que va a ser el punto de unión para completar el Proceso Administrativo, en esta etapa se verifica si efectivamente se está cumpliendo lo establecido, y de no ser así, tomar las medidas para corregir a tiempo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4.1 Definición de control

El control se puede definir de muchas maneras, pero una forma sencilla y entendible es: El proceso de medir o comparar los resultados actuales con los esperados, ver en qué grado fueron alcanzados y de ser posible corregir los errores para volver a intentarlo. Como se observa el control es de vital importancia, ya que con su implantación se busca la realización de los planes al 100%, evaluando tanto a personas como a cosas y acciones, de manera que se identifique con claridad cuáles son las desviaciones para solucionarlas y evitar que se vuelvan a presentar.

2.4.2 Principios de Control

Como en cada una de las etapas anteriores del Proceso Administrativo, también el control se rige por una serie de principios, se considera que los más importantes son:

1- De los objetivos: El control es un medio para alcanzar los objetivos establecidos, ese debe ser su fin, y no será válido si no se fundamenta en ellos, o no se evalúa con base al logro de los mismos.

2- De los estándares: La efectividad del control está en relación directa a la precisión de los estándares, los cuales deben servir como patrón para la evaluación de los objetivos, además de que evitarán errores, pérdidas de tiempo y de dinero.

3- De excepción: Se debe concentrar en aquello que no se logró, es decir, debe dirigirse toda la atención en aquel objetivo que no fue alcanzado y no en el que sí se logró.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4- **De costeabilidad:** El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, ello con relación a las ventajas que dicho sistema aporte. (MÜNCH, 1999: 173-177).

2.4.3 Tipos de Control

Un control puede implantarse en tres situaciones distintas, que pueden ser:

1- **De protoalimentación:** Ocurre antes que la actividad real, está dirigido al futuro y evita problemas de manera anticipada, en lugar de resolverlos, aunque cuenta con una desventaja, y es que necesita información anticipada y exacta, la cual es difícil de obtener.

2- **Concurrente:** Tiene lugar mientras una actividad está en proceso, permite que mientras se ejerce el trabajo, se pueden corregir problemas antes de que perjudiquen o resulten demasiado costosos.

3- **De retroalimentación:** Se ejerce después de la acción, pero tiene una desventaja muy palpables, y es que cuando se detecta un problema, el daño ya está echo, aunque cabe señalar que tiene la ventaja de que se puede verificar que tan eficaz fue el proceso de planeación. (ROBBINS, 1987: 412-414).

2.4.4 Proceso de Control

Como se mencionó al principio de este apartado, el control es esencial para cualquier área de la organización, pero debe seguir tres pasos básicos para que resulte efectivo, y son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1) **Establecimiento de estándares:** Con base en los planes se establecen normas, que serán los puntos seleccionados en un programa total de planeación, donde se realizan medidas de evaluación, de modo que se puedan conocer cómo marchan las cosas sin necesidad de vigilar cada paso durante la ejecución de los planes.

2) **Medida de desempeño:** Determina el grado de variación entre el desempeño real y el estándar, dicha variación requiere forzosamente de atención administrativa; si se cuenta con un administrador alerta que mira hacia delante, probablemente podrá predecir las desviaciones que puedan darse, ello sería excelente, ya que se deben descubrir tan pronto como sea posible para su futura corrección.

3) **Corrección de desviaciones:** Es el punto en el cual el administrador puede corregir, replanteando sus planes o modificando objetivos, reasignando deberes, una mayor selección y entrenamiento o despido de subordinados, una mejor dirección, etc. Aquí entran en escena nuevamente las etapas anteriores de Planeación, Organización y Dirección. (GIL, 1985: 188-190).

2.4.5 Medios de Control

Los medios de control no son otra cosa que las áreas en donde se puede establecer un sistema para controlar las actividades que ahí se realizan, algunas de estas áreas son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a) Ventas:

- Por volumen total de las ventas.
- Por tipo de artículos vendidos.
- Por volumen de ventas estacionales.
- Por el precio de los artículos vendidos.
- Por clientes.
- Por territorio.
- Por vendedores.
- Por utilidades.
- Por costos.

b) Producción:

- Por control de inventarios.
- Por operaciones productivas.
- Por calidad.
- Por tiempos y métodos de operación.
- Por desperdicios.
- Por mantenimiento y conservación.

c) Finanzas y contabilidad:

- Estados financieros.
- Sistemas de contabilidad de costos.
- Auditoría interna y externa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Control de depreciaciones y adiciones.
- Control de efectivo en caja.
- Control de recuperación de inversiones.
- Control de costos y utilidades.
- Control de acciones, obligaciones y valores en general.

d) Calidad:

- Calificación de méritos.
- Diagramas de proceso.
- Diagramas de flujo.

e) Generales:

- Reportes
- Concentraciones
- Estadísticas
- Gráficas
- Tendencias
- Sistemas de tarjetas, etc. (REYES, 1998: 448-451).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como se puede notar, un control no se implanta únicamente en aquellas actividades de mayor cuidado, sino que se puede aplicar desde una función simple hasta una compleja, además de que éstas a su vez se ayudan de algunas técnicas, las cuales se mencionarán enseguida.

2.4.6 Técnicas utilizadas

Las técnicas de control son herramientas que ayudan al administrador a realizar el proceso de control, existen infinidad de técnicas que pueden ser utilizadas, las más usuales son:

□ **Gráfica de Gantt:** Consiste en representar cada actividad por una barra horizontal, la que por su cruce con una línea vertical indica en meses, semanas, días, etc., el momento de su inicio y término, así como su interrelación con otras actividades.

□ **Trayectoria Crítica:** Sirve para controlar programas, costos, tiempos, secuencias, relación de actividades, etc.

□ **PERT (Técnica de Evaluación y Revisión de Programas):** Con base en una red de actividades y eventos, y mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada.

□ **CPM (Método de Ruta Crítica):** Es similar al anterior, sólo que ésta, estima un tiempo probable de experiencia previamente registrada y determina el costo de cada actividad para fijar el tiempo más conveniente, logrando el menor costo posible.

□ **RAMS (Programación de Proyectos Múltiples y Asignación de Recursos):** Consiste en programar la forma en que los recursos deben ser distribuidos en proyectos simultáneos, para obtener la máxima eficiencia. (Ibíd.: 454-457).

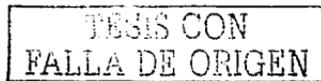
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hasta aquí, se concluye la etapa de control, con ello a su vez, se da fin al Proceso Administrativo, ahora se puede estar listo para conocer a profundidad lo que comprende la administración de una empresa, ya se conoce cómo planear, organizar, dirigir y controlar, aunque cabe señalar que existe más información acerca de cada etapa, y lo más importante hay que estarse actualizando. En el capítulo siguiente se retomarán algunos de los elementos mencionados en la etapa de organización, ya que es el interés particular de esta tesis.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO III
ORGANIZACIÓN, UNA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL
EN EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, la organización de toda empresa es fundamental, porque nos va a enseñar el cómo hacer todo lo que se planeó en un periodo determinado. Es importante saber que las estrategias que se establecen en una empresa pueden variar dependiendo del entorno tanto interno como externo de ésta, y eso provoca que también haya cambios en cuanto al cómo se van a realizar las actividades que permitan lograr la realización de las nuevas estrategias. Por ello es necesario conocer a detalle cómo está estructurada la empresa, así como todos los factores que intervienen en dicha estructura. Durante el transcurso de este capítulo se analizarán más a fondo los elementos y factores que forman parte integral de la organización.



3.1 Importancia de la Organización

La organización, como cada una de las etapas del Proceso Administrativo, es importante para poder llevar a cabo la buena administración de una empresa, ya sea micro, pequeña, mediana o grande. A continuación se citan algunos puntos que harán más clara su importancia:

- La organización complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación señaló como lo que quiere hacer la empresa, es decir, ésta última determina un objetivo a alcanzar, y la organización se encarga de ver la manera de cómo lograrlo.

- o Es el punto de enlace entre lo teórico y lo práctico, ya que al concluir la organización, se echa a andar todo lo planeado y organizado.
- o Es la parte humana del proceso, es decir, donde se consideran aspectos referentes al personal, en esta etapa se realiza lo que es el reclutamiento, selección, contratación, incluso el desarrollo de labores del personal que forma parte de la empresa.
- o Se decide todo el material y equipo que se va a utilizar durante el funcionamiento de la organización, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2 Elementos de la Organización

En el capítulo II, en el apartado 2.2.1, se mencionan algunos elementos que integran la etapa de organización, a continuación se tratará cada uno de ellos, pero utilizando conceptos más claros que ayuden a entenderlos mejor.

3.2.1 División del Trabajo y Especialización

La división del trabajo consiste en descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de una tarea general. La especialización se da con el paso del tiempo, una vez que las tareas sean reducidas es más fácil adentrarse en ella, siempre y cuando dichas tareas no se estén cambiando constantemente entre los trabajadores. Gracias a la especialización de funciones, las empresas se vuelven más eficientes, debido a que cada trabajador se convierte en un experto en determinada área o función, esto permite a su vez que las personas sean asignadas a aquellos puestos en donde puedan desarrollar mejor sus talentos.

3.2.2 Departamentalización

Consiste en agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica. La departamentalización es resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a qué actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos parecidos. En cada empresa la departamentalización es diferente, puesto que tanto los trabajos como los departamentos formados son distintos en cada una. Existen cinco tipos de departamentalización, que son:

1- Funcional: Es con relación a las actividades que desarrolla una organización y son de acuerdo a sus recursos y a las situaciones que atraviese; como ventas, compras, finanzas, mercadotecnia, personal, etc.

2- Por Producto: Es con relación a la naturaleza y variedad de los productos que ofrece, y son todas las posibles líneas que maneja la empresa; abarrotos, lácteos, carnes frías, frutas y legumbres, etc.

3- Por Clientela: Es en relación con el tipo de cliente que se atiende; como mayoristas o detallistas, locales o foráneos, damas, caballeros, niños, bebés, etc.

4- Por Proceso: Es con relación a los principales procesos que realice la empresa, ya que cada proceso requiere de habilidades diferentes, se busca hacer una categorización homogénea de actividades; como recepción de mercancía, mezclado, cocido, empaquetado, embarque, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5- Geográfica: Es en relación con el mercado que está cubriendo; como área norte, sur, este, sureste, etc. (ADMINISTRACIÓN VIII, 2001).

Se puede hacer uso de un solo tipo de departamentalización o combinarlas.

3.2.3 Grado o Alcance del Control

El alcance del control se refiere al número de subordinados que puede tener a su cargo una persona, ya sea jefe, supervisor u otro. Por estudios que se ha hecho, algunos autores señalan que pueden ser de seis a diez, otros dicen que de uno a cien, con exactitud no se sabe, dependerá del tipo de empresa de que se trate y la situación presente que atraviese.

Para conocer al respecto, lo primero que hay que hacer es ver que tan compleja es la tarea a desempeñar y con ello determinar cuántos subordinados se requieren. Si se necesita que el jefe pase mucho tiempo con sus subordinados, eso quiere decir, que ni siquiera una sola persona puede controlar a demasiadas personas y además ser responsable de los resultados. En donde el supervisor vaya a aconsejar, adiestrar y a valorar el desempeño de sus trabajadores, el número de éstos debe ser limitado. Como se observa no es fácil determinar un número exacto de personas a cargo y asegurar que ello dará buenos resultados, pero tampoco se trata de acomodar grupos pequeños para evitar conflictos de supervisión. Lo que sí debe quedar clara es la idea de conservar una responsabilidad realista.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2.4 Centralización y Descentralización

La centralización consiste en concentrar todas las actividades en una sola persona o puesto, que por lo regular es en la cúspide de la organización, o puede ser que dicha concentración no sea meramente de las actividades, sino de la autoridad referente a la toma de decisiones. La centralización trae a su vez algunas ventajas, como son:

- Permite un liderazgo fuerte en la cima de la organización.
- Existe uniformidad en cuanto a la toma de decisiones, porque la información se concentra en un solo lugar.
- Se tiene una perspectiva global, lo cual lleva a conectar los objetivos internos de cada departamento con las estrategias generales.
- Se logra minimizar los costos administrativos, ya que no se requiere de un gran número de gerentes para la toma de decisiones.
- Hay confidencialidad de las metas y planes de la organización al ser pocos los ejecutivos que tienen acceso a la información.
- Permite compartir conocimientos y habilidades entre especialistas y asesores de alto nivel. (DUBRIN, 1998: 285-286).

La descentralización consiste en desmembrar las actividades que se van a realizar en una empresa, o puede ser que la distribución sea de la autoridad referente a la toma de decisiones. Al igual que la centralización, también cuenta con algunas ventajas, como son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Permite una más rápida toma de decisiones, porque cada persona puede decidir sobre que hacer en una situación imprevista.
- Permite el desarrollo de gerentes profesionales, ya que se les proporciona cierto grado de responsabilidad.
- Se hace uso efectivo de los recursos gerenciales de alto nivel, es decir, los ejecutivos pueden invertir tiempo en la toma de decisiones estratégicas.
- Se logra tener una gerencia participativa debido a la aportación de decisiones por parte del personal.
- Se crea un ambiente competitivo, ya que cada unidad trata de operar con mayor rendimiento y eficacia que las demás.
- Mejora los controles y la medición de la ejecución o desempeño al tener un conocimiento directo de cada una de las unidades. (Ibíd.: 287).

Como se puede observar tanto la centralización como la descentralización son necesarias dentro de una empresa, lo único que hay que hacer es estudiar la situación de la misma para poder darse cuenta en dónde es adecuado aplicar ya sea una, la otra o las dos. Existen cuatro factores que permiten determinar el grado de centralización o descentralización, y son:

1.- **Tamaño:** Es el número de personas existente, entre más personas sean, será más difícil coordinarla, donde:

- A mayor tamaño, menor centralización y mayor descentralización.
- A menor tamaño, mayor centralización y menor descentralización.

2.- Competencia: Cuando existe una variedad de negocios es necesarios descentralizar para tener una mejor toma de decisiones, donde:

- A mayor competencia, menor centralización y mayor descentralización.
- A menor competencia, mayor centralización y menor descentralización.

3.- Tecnología: Se refiere a todo el equipo, máquinas o herramientas con que la empresa cuenta, donde:

- A mayor tecnología, menor centralización y mayor descentralización.
- A menor tecnología, mayor centralización y menor descentralización.

4.- Complejidad: Es en cuanto a qué tan rápido o lento crece la organización, donde:

- A mayor complejidad, menor centralización y mayor descentralización.
- A menor complejidad, mayor centralización y menor descentralización.

(ADMINISTRACIÓN VIII, 2001).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3 La Autoridad y las Relaciones Organizacionales.

Es común escuchar el término autoridad, mostrándose con una gran variedad de significados, por ejemplo, una Comisión con poderes para actuar en un área específica puede recibir el nombre de autoridad, como la Autoridad de Energía Eléctrica, otra forma es la autoridad de estado ó la autoridad que posee un presidente, la cual se vincula a un cargo o puesto desempeñado. En sí la autoridad puede aplicarse a muchas situaciones, pero refiriéndose al aspecto administrativo, ésta tiene otro significado, por ejemplo, el término utilizado es Autoridad Gerencial, el

cual puede definirse como el derecho de actuar o de dirigir la acción de otros para el logro de las metas de la organización. Y es justo este concepto el que se utilizará durante el transcurso de este apartado.

3.3.1 Autoridad y Poder

La autoridad es el derecho legítimo que posee una persona para ejercer el poder de dar órdenes y que a su vez éstas sean obedecidas por otras personas, además se tiene la facultad para tomar decisiones. La autoridad es una forma de poder, el cual se asocia con la estructura y la administración de las organizaciones, se trata de un derecho que emana de su puesto formal en una empresa. Existen dos fuentes principales de autoridad, una es la que proviene de arriba hacia abajo, a la que se le conoce como Teoría Clásica de Autoridad, y la otra es de abajo hacia arriba y se le conoce como Teoría de la Aceptación Subordinada de la Autoridad. A continuación se explican cada una de éstas:

⇒ **Teoría Clásica de la Autoridad:** La autoridad tiene su origen en un nivel muy alto y de ahí hacia abajo lícitamente de un nivel a otro. La organización deriva su autoridad del mundo exterior, y a su vez la organización le otorga al gerente autoridad formal para llevar a cabo sus responsabilidades. Los subordinados, al permanecer como empleados de una empresa, aceptan la autoridad de quienes están por encima de ellos en la jerarquía, y por lo tanto, tienen el deber de obedecer las órdenes dadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

➤ **Teoría de la Aceptación Subordinada de la Autoridad:** Considera que la base de la autoridad está en el influido y no en el influyente. Aquí no todas las órdenes son obedecidas en todas las circunstancias, algunas son aceptadas por el subordinado, pero otras no, el punto central es que el trabajador decide si las cumple o no, es decir, aquellas órdenes que considera carecen de legitimidad serán ignoradas, por ejemplo, en el caso de la secretaria que se niega a hacer las compras para la esposa del jefe. A las áreas en las cuales los subordinados permitirán el ejercicio de la autoridad formal se les llama *zona de indiferencia*, los intentos por ejercer autoridad fuera de esta zona, generalmente son rechazados por los miembros de la organización. (HARPER, 1998: 244-245).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El poder es la capacidad que tiene una persona para influir en el comportamiento de otras, la cual puede presentarse en cualquier relación. Dentro de una organización, los gerentes no son los únicos que pueden ejercer influencia, sino también los empleados o algún otro tipo de grupo de interés que sea ajenos a la empresa, ya que esta última es un sistema abierto. El poder se puede presentar en todos los niveles y además puede ser de diferentes tipos, como son:

1- De Recompensa: Es cuando una persona (influyente) tiene la capacidad para recompensar a otra (influido) por cumplir órdenes o alcanzar los resultados requeridos. Por ejemplo, el poder que tiene un supervisor para asignar tareas laborales a los empleados.

2- Coercitivo: Se basa en la capacidad del influyente para sancionar al influido por no cumplir con los requisitos; el castigo puede ir desde recibir una reprimenda hasta perder el empleo. Es el lado contrario del poder para recompensar.

3- Legítimo: Se presenta cuando el influido reconoce que el influyente tiene derecho a ejercer influencia dentro de ciertos límites, lo cual implica que el influido tiene la obligación de aceptar este poder. También se le conoce como autoridad formal. Por ejemplo, el gerente tiene el derecho de establecer horarios laborales razonables.

4- De Experto: Se basa en la idea de que el influyente tiene alguna experiencia relevante o conocimientos especiales que el influido no tiene. Por ejemplo, cuando se siguen las instrucciones del médico, se está reconociendo el poder de un experto.

5- De Referencia: Consiste en el deseo del influido por imitar o identificarse con el influyente. Por ejemplo, los gerentes populares o incluso los compañeros de trabajo con carisma, pueden hacer que sus costumbres laborales o puntos de vista resulten atractivos para los demás. (STONER, 1996: 378).

3.3.2 Responsabilidad Organizacional

Cuando la autoridad se delega, se debe asignar cierta responsabilidad, es decir, cuando a una persona le dan derechos, también se le deben asignar obligaciones correspondientes a ser ejecutadas. Dar autoridad sin responsabilidad crea oportunidades para el abuso y por supuesto nadie puede ser responsable sobre lo que no tienen autoridad. Según algunos autores, existen dos puntos clave que deben seguirse en cuanto a autoridad y responsabilidad, que son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Se debe igualar autoridad y responsabilidad.
- La responsabilidad nunca podrá ser delegada.

Para no adentrar tanto en el tema de la responsabilidad, se puede agregar que ésta tiene relación directa con lo que es la autoridad y delegación, temas que se abordaron en el capítulo anterior, en el apartado de Dirección.

3.3.3 Tipos de Autoridad y las relaciones organizacionales

La autoridad ejercida dentro de cualquier empresa puede darse de tres formas distintas, que son:

- a) Lineal:** La poseen aquellas personas de la organización que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas y objetivos planteados. La autoridad de línea está representada por la cadena normal de mando, empezando por el consejo de administración y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles de la jerarquía hasta el punto donde se efectúan las actividades básicas. Este tipo de autoridad se basa en el poder legítimo.
- b) Staff:** Corresponde a las personas o grupos de una institución que ofrece servicios y asesoría a los gerentes de línea. El staff ofrece a los gerentes toda una serie de ayudas y asesoría de expertos, por lo anterior es que se basa en el tipo de poder del experto. El staff puede ofrecer asesoría para la planificación por medio de investigaciones, análisis y desarrollo de opciones; también puede ayudar en la aplicación, vigilancia y control de las

políticas; en cuestiones jurídicas y financieras, así como en el diseño y operación de sistemas para el procesamiento de datos.

- c) **Funcional:** Es el derecho que tienen los staff de controlar las actividades de otros departamentos en relación con sus responsabilidades. Se requiere para realizar muchas de las actividades de la organización, tanto para proporcionar un grado de uniformidad, como para dar cabida a la aplicación irrestricta de la experiencia. Se basa en el poder legítimo y en el experto. (Ibíd.: 387-388).

La estructura organizacional proporciona un patrón de relaciones estable, lógico y claro, dentro del cual los gerentes y los empleados pueden trabajar a efecto de alcanzar las metas organizacionales y claro está que no lo van a hacer solos, requieren de un conjunto de reglas que permitan lograr que la estructura funcione con eficacia, por ello es necesario que se determinen con exactitud y anterioridad los grados de autoridad, poder y responsabilidad que se destinarán a cada puesto, si esto se hace de manera adecuada se puede decir que casi el trabajo está terminado, porque esto contribuirá a que las relaciones dentro de la empresa se den de manera efectiva y así será más fácil alcanzar dichas metas.

3.4 Organigramas

El organigrama es otro instrumentos técnico fundamental para llevar a cabo una buena organización de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.4.1 Definición de Organigramas

Son la representación gráfica de la organización de un organismo social que expresa la estructura jurídica e interrelación de los órganos que la componen. También se les conoce como cartas o gráficas de organización. Todo organigrama tiene como finalidad las siguientes:

- * Arreglar diferentes unidades administrativas del organismo ya sea público o social.
- * Dividir y establecer relación entre las diferentes unidades.
- * Ver la forma en cómo están repartidas las actividades de la organización.
- * Proporcionar una imagen formal de la organización.
- * Constituir una fuente de consulta oficial.
- * Facilitar el conocimiento de todo el organismo en cuanto a sus relaciones de jerarquía, de autoridad y responsabilidad y comunicación.
- * Contar con un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

(ADMINISTRACIÓN III, 1999).

Es importante señalar que para que un organigrama cumpla con su función, debe considerar ciertos criterios en el momento de su elaboración, los cuales son:

- 1- **Precisión:** Definir con exactitud las unidades administrativas y su interrelación.
- 2- **Sencillez:** Representar en forma clara, comprensible y simple la estructura.

3- Uniformidad: Homogeneizar el empleo del nombre de materia, líneas, figuras y composición del diseño para facilitar su interpretación.

4- Presentación: Complementar criterios técnicos y de servicio en función del objetivo, determinando un formato y una estructura adecuados.

5- Vigencia: Mantenerlo actualizado, anotando nombre de la unidad responsable y la fecha de elaboración y autorización (Ibid.).

3.4.2 Tipos de Organigramas

Existen muchos tipos de organigramas, entre los más utilizados se encuentran los siguientes:

a) Por su Ámbito:

1.- Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico dependiendo de su magnitud.

2.- Específicos: Muestra en forma particular la estructura de una unidad administrativa.

b) Por su Contenido:

1.- Integrales: Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía y dependencia.

2.- Funcionales: Incluye en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas todas las unidades o departamentos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.- **De Puestos, Plazas y Unidades:** Se indica en cada unidad las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También puede incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

c) Por su Presentación:

1.- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, partiendo del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado.

2.- **Horizontales:** Despliega las unidades de izquierda a derecha, colocando el titular en el lado izquierdo. Los titulares se ordenan en forma análoga a columnas y las relaciones entre las unidades por líneas dispuestas horizontalmente.

3.- **Circulares:** Se acomodan las unidades a manera de circunferencia. Colocando en el centro el nivel jerárquico superior. En este tipo de organigrama los niveles jerárquicos se denotan con claridad.

4.- **Mixtos:** Dispone la presentación mediante combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación (Ibíd.).

3.5 Análisis de Puestos

Es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica (puesto), así como se mencionan las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer la persona que lo desempeña.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los objetivos básicos de los análisis de puestos son:

- ✓ Mejorar los sistemas de trabajo.
- ✓ Delimitar funciones y responsabilidades.
- ✓ Evitar fugas de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Fundamental programas de entrenamiento.
- ✓ Retribuir adecuadamente al personal.
- ✓ Mejorar la selección del personal, etc.

3.5.1 Contenido del Análisis de Puestos

El análisis de puestos está dividido en dos partes, una de ellas consiste en información referente al puesto y la otra exclusivamente al perfil del trabajador. A continuación se mencionan los aspectos que se consideran en cada una:

1) Descripción del Puesto: Es la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, está integrada por:

a) Encabezado:

- Nombre del Puesto
- Identificación del Puesto
- Nivel jerárquico al que pertenece
- Número de personas en el Puesto
- Jefe inmediato
- Puesto inmediato a su cargo
- Contactos permanentes internos y externos
- Objetivo del Puesto

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b) Descripción Genérica

c) Descripción Analítica:

- Actividades Permanentes
- Actividades Periódicas
- Actividades Eventuales

d) Funciones

e) Responsabilidades:

- De Operación
- De Información
- De Maquinaria y Equipo

2) Perfil del Puesto: Es la enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto, los factores a considerar son:

- a) Escolaridad y Conocimientos**
- b) Requisitos físicos, legales, mentales y de personalidad**
- c) Esfuerzo**
- d) Responsabilidad**
- e) Condiciones de trabajo (Ibid.)**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.6 Procedimientos

Existen documentos que registran y transmiten la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas, precisando su responsabilidad y participación, a dichos documentos se les conoce como *Manuales de Procedimientos*, éstos a su vez permiten uniformar y controlar el cumplimiento de las

rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, simplificando la responsabilidad por fallas o errores. Ahora que ya se tiene una clara idea de para qué sirven los procedimientos, se continuará a profundizar más acerca de éstos, sin intervenir en lo que son los manuales de procedimientos, sino en las características y tipos de los procedimientos en sí.

3.6.1 Definición de Procedimientos

Los procedimientos son un conjunto de operaciones o etapas que en forma cronológica se establecen para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo. Para su realización existen tres fuentes principales a las que se puede recurrir para obtener información ya sea de procedimientos ya establecidos o para implantarlos, dichas fuentes son:

- ✓ Archivos de la institución
- ✓ Personal de la organización
- ✓ Áreas de trabajo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.6.2 Características de los Procedimientos

Algunas de las características en términos administrativos más sobresalientes de los procedimientos son las siguientes:

- Por sí solos no son un sistema.
- Un conjunto de procedimientos son un sistema.
- No son un método individual de trabajo.
- Indican el cómo un empleado debe ejecutar una determinada actividad de trabajo.

- o No es una actividad específica (Ibíd.).

Los procedimientos por su parte también se dan de diferentes formas, ello según su alcance o ámbito de aplicación, y son:

a) **Procedimientos Generales:** Son aquellos que involucran operaciones que efectúan todas o más de una dirección general, o su equivalente dentro de la institución.

b) **Procedimientos Macroadministrativos:** Se refiere a aquellos procedimientos que son propuestos y aplicados por las dependencias de apoyo global.

c) **Procedimientos Mesoadministrativos o Sectoriales:** Son los que involucran a todo un sector administrativo o a dos o más instituciones que lo conforman.

d) **Procedimientos Microadministrativos o Institucionales:** Son los que se siguen para realizar las operaciones internas en una dependencia o entidad y cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos (Ibíd.)

3.7 Diagramas

El objeto de los diagramas es proporcionar elementos útiles al encargado de organizar y administrar, para ayudarle a visualizar la estructura general de la empresa. El diagrama es una forma dibujada que muestra los aspectos más importantes de la estructura, incluyendo canales de supervisión, grado de autoridad, rutas de comunicación y relaciones. Dichos diagramas pueden ser *generales*, que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

son relativos a toda la empresa, y **complementarios**, que son relativos a una sección, departamento o función específica.

Existe una gran variedad de diagramas, algunos de ellos son los siguientes:

- a) Diagrama de Operaciones
- b) Diagrama de Proceso
- c) Diagrama de Flujo
- d) Diagrama de las Relaciones del Personal
- e) Diagrama Arquitectónico
- f) Diagrama Estadístico
- g) Gráficas de Organización
- h) Gráficas Diversas (ADMINISTRACIÓN IV, 2000)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

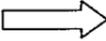
3.7.1 Simbología

La representación por medio de gráficos proporciona un lenguaje abreviado que permite entender los fenómenos complejos en lapsos de tiempo relativamente cortos. La elaboración de diagramas permite simplificar los procesos, por ello es importante conocer a detalle los símbolos que se pueden utilizar para su mejor comprensión.

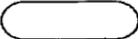
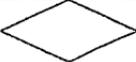
La American Society of Mechanical Engineers (ASME), ha desarrollado signos convencionales de las gráficas, así como también la American National Standard Institute (ANSI), la cual ha desarrollado una simbología para emplearla en diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos. Para conocer más acerca de

dichos símbolos a continuación se presenta el cuadro 3.7.1, donde se muestran cada uno de ellos, con su respectiva descripción:

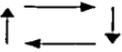
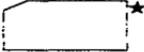
Cuadro 3.7.1 Simbología de los Diagramas

Símbolos	Representa
	Operación: Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección: Indica que se verifica la calidad y / o cantidad de algo.
	Desplazamiento o Transporte: Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito Provisional o Espera: Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento Permanente: Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo en un almacén.
	Origen de una Forma o Documento: Indica el hecho de formular una forma o producir un informe.
	Decisión o Autorización de un Documento: Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	Entrevistas: Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Destrucción de un Documento: Indica el hecho de destruir un documento o copia de él, o bien la existencia de un archivo muerto.
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad admiva. o persona que recibe información.
	Disparador: Indica el inicio de un procedimiento, conteniendo el nombre de éste o de la unidad administrativa donde se da inicio.
	Operación: Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Decisión o Alternativa: Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Documento: Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Archivo: Representa un archivo común y corriente de oficina, donde se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Nota Aclaratoria: No forma parte del diagrama de flujo, sino más bien es un elemento que se le adiciona a una operación para dar explicación de ella.
	Línea de Comunicación: Representa la trasmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etc.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	<p>Conector de Página: Representa una conexión o enlace con otra página diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.</p>
	<p>Dirección del Flujo o Línea de Unión: Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.</p>
	<p>Operación con Teclado: Representa una operación en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.</p>
	<p>Tarjeta Perforada: Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.</p>
	<p>Cinta Magnética: Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.</p>
	<p>Teclado en Línea: Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica y obtenerla de ella.</p>

Fuente: QUIROGA, 1987.

Algunas recomendaciones en la utilización de los símbolos en los diagramas son las siguientes:

- No mezclar en un mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida.
- No debe haber más de una línea de unión entre dos símbolos.
- El símbolo de decisión es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.
- Las líneas de unión se deben representar mediante líneas rectas y en caso necesario utilizar ángulos rectos.

- Los símbolos deben mantener uniformidad en su tamaño, salvo que se quiera resaltar alguna situación especial.
- La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser mediante frases breves y sencillas.
- Cuando el símbolo terminal identifique una unidad orgánica, debe contener el nombre completo de ella; si se emplean iniciales para identificar la unidad orgánica se debe indicar su significado al pie de la hoja del diagrama.
- El símbolo documento debe contener el nombre original de la forma o reporte en cuestión.
- Cuando se presenten varias copias de un documento, el original se identifica con la letra "O" y las copias mediante dígitos 1, 2, 3, etc., anotados en el extremo derecho del símbolo.
- El contenido del símbolo conector puede ser alfabético o numérico, además se debe tener presente que los contenidos de los conectores de entrada y salida deben ser iguales.
- Cuando se tiene una gran cantidad de conectores se puede adicionar un color al símbolo o a su contenido para facilitar su localización.
- El contenido del conector de página debe ser numérico. (Ibid.: 241, 244).

3.7.2 Diagrama de Proceso

Los diagramas de proceso son la representación gráfica de los procedimientos básicos de una unidad administrativa, los cuales permiten entender, simplificar y presentar con claridad diversos temas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Algunas de las ventajas que se obtienen con la utilización de diagramas de proceso son:

- ☒ Mayor simplificación del trabajo
- ☒ Determinación de la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de operaciones para una mejor circulación física
- ☒ Mejorar alguna operación
- ☒ Eliminar demoras
- ☒ Mejorar la distribución de la planta (MUNCH 1999:137).

Para la implantación de diagramas de proceso es necesario primero hacer un análisis de tres factores. los cuales se mencionan a continuación:

a) Estudio: Se refiere a la investigación de los procedimientos actuales, es decir, a la forma en que se está ejecutando el trabajo. La información debe ser correcta y completa para que el analista elabore un sencillo mapa-ruta que señala por completo los procedimientos. Aquí se determinan las áreas de posibilidad de mejora.

b) Diseño: Se refiere al desarrollo de nuevos métodos, nuevas formas, determinación del equipo, en una palabra, definición del sistema nuevo. Consiste en seguir los caminos de perfeccionamiento que se establecieron en el estudio de los diagramas.

c) Presentación: En este punto se da la aceptación o rechazo del plan o proceso que se propone. Esta fase se apoya con firmeza en el empleo de diagramas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

o gráficos escogidos y ejecutados, con el único propósito de explicar a los directivos cómo trabaja el antiguo sistema, por qué y cómo debe mejorarse. (ADMINISTRACIÓN IV. 2000).

3.7.2.1 Clasificación de los Diagramas de Proceso

Existe una gran variedad de diagramas de proceso, a continuación se mencionan los de uso más corriente en el estudio de métodos

Cuadro 3.7.2.1 Clasificación de los Diagramas de Proceso

Diagramas de Indicar la Secuencia de los Pasos:
<ul style="list-style-type: none">▪ Cursograma Sinóptico del Proceso▪ Cursograma Analítico del Operario▪ Cursograma Analítico del Material▪ Cursograma Analítico del Equipo o Maquinaria▪ Diagrama Bimanual
Gráficos con Escala de Tiempo:
<ul style="list-style-type: none">▪ Diagrama de Actividades▪ Simograma
Gráficos que indican movimiento:
<ul style="list-style-type: none">▪ Diagrama de Recorrido▪ Diagrama de Hilos▪ Ciclograma▪ Cronociclograma▪ Gráfico de Trayectoria

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Fuente: Elaboración propia con base en el libro de la Organización Internacional del Trabajo, 1990.

3.7.3 Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo representan en forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y / ó el recorrido de las formas o los materiales; muestran las unidades orgánicas o los puestos que intervienen para cada operación descrita y pueden indicar además, el equipo e instrumentos que se utilizan en cada caso.

Las hojas en las que se recopila información para la elaboración de diagramas de flujo deben llevar los siguientes datos:

- a) Nombre de la unidad orgánica a la cual corresponde el procedimiento.
- b) Nombre completo del procedimiento y número.
- c) Nombre de la unidad orgánica responsable de la elaboración del diagrama.
- d) Fecha de elaboración del diagrama.
- e) En el ángulo derecho inferior el número de página que ocupa el diagrama dentro del manual. (QUIROGA, 1987: 254).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.7.3.1 Clasificación de los Diagramas de Flujo

Al igual que los diagramas de proceso, también los de flujo se dividen en varias categorías, algunas de ellas son las siguientes:

1- Por su Formato:

- a) **Verticales:** La secuencia de operaciones va de arriba hacia abajo.
- b) **Horizontales:** El flujo va de izquierda a derecha.
- c) **Panorámicos:** Una sola carta representa el proceso entero; registra en línea vertical y horizontal la participación de más de un puesto.

d) Arquitectónicos: Describe el itinerario o ruta de una forma o persona sobre el plano del área de trabajo.

2- Por su propósito:

- a) **De Forma:** Se ocupa de una forma con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones: se utiliza el formato horizontal.
- b) **De Labores:** Presentan las operaciones en que se compone el procedimiento y el puesto o departamento que las ejecuta
- c) **De Método:** Presenta la manera de realizar cada operación del procedimiento dentro de la secuencia establecida y la persona que debe realizarla
- d) **Analítico:** Presenta cada una de las operaciones del procedimiento. la persona que lo realiza y analiza para qué sirven cada una de las operaciones el tiempo empleado y la distancia recorrida.
- e) **De Espacio:** Presenta el itinerario y la distancia que recorre la forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él y señala el espacio por el que se desplaza
- f) **Combinadas:** Presenta una combinación de dos o más de las clases anteriores

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3- Por la Naturaleza de los Datos:

- a) **Cualitativos:** Describen la sucesión de fases de un proceso en el orden en que ocurren, las personas o unidades orgánicas que la ejecutan y el método emplead. sin indicar cantidades ni tiempos.

- b) **Cuantitativos:** Consignan las etapas de un proceso en el orden en que ocurren y registran cantidades como número de unidades producidas, distancias recorridas, etc.
- c) **Con Escala de Tiempo:** Se da en cualquiera de los dos casos anteriores en que se relacionan los datos con su ejecución en el tiempo. (Ibíd.: 244-254).

3.8 Formas

En la administración pública la forma es un instrumento de comunicación administrativa, impreso generalmente en papel cartón o cartulina y con impresiones realizadas mediante alguno de los medios de reproducción gráfica. La forma se convierte en documento una vez que reúne toda la información que debe contener, aunque cabe señalar que la implantación de éstas puede ocasionar algunos problemas como los siguientes:

- * Existencia de formas innecesarias
- * Diseños inadecuados de las formas
- * Duplicación de formas para un mismo fin
- * Exceso de formas
- * Tamaños inapropiados para las formas

Por lo anterior es importante revisar el análisis, diseño y control de las formas, de manera que su función para la que fueron creadas sea realizada en forma correcta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.8.1 Definición de Formas

La forma es un objeto sobre el cual se imprimen informes constantes y que cuentan con espacios para que se anote en ellos una información variable. Para la elaboración de formas es necesario considerar:

1- Análisis de las Formas: Tiene como finalidad determinar su aplicación y la información que debe contener de un procedimiento. sirven además para mejorar la eficiencia del procedimiento de información; simplificar el adiestramiento de los empleados; y proporcionar un medio eficiente para registrar datos.

2- Diseño de las Formas: Consiste en cumplir con todos los requisitos indispensables para su implantación, algunos de ellos son:

- a) **Actitud mental favorable:** El formato debe causar impresión.
- b) **Fácil manera de anotar datos:** Debe llevar introducción, índice, cuerpo y conclusión.
- c) **Reducir tendencia de error:** El formato no debe causar fatiga visible, debe ser legible y visible.
- d) **Económico en impresión y papel:** Estimar bien cuántos, cómo y dónde se requieren los formatos.

3- Control de las Formas: Es el plan o método utilizado por la dirección para ayudar a regular las operaciones de oficina mediante la localización del flujo de papeles. Algunos de los objetivos básicos del control de formas son los siguientes:

- ↳ Eliminar formas y su creación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ↳ Rediseñar formas
- ↳ Incrementar la eficiencia
- ↳ Reducir errores
- ↳ Disminuir gastos
- ↳ Mantener en existencia formas
- ↳ Acumular las mejoras antes de imprimir
- ↳ No adquirir formas no autorizadas, etc. (ADMINISTRACIÓN IV, 2000).

3.8.2 Importancia de las Formas

Como se observó en el apartado anterior, las formas juegan un papel significativo dentro de las organizaciones, ya que contienen información clave y necesaria para los procesos de la misma, por ello es vital que se determinen tanto el análisis, como el diseño de las formas de una manera apropiada que permitan a su vez lograr los objetivos que persigue su implantación.

Con toda la información recabada a lo largo de este material presentado, se puede concluir que ya se tienen las bases para organizar los procesos de una organización, ya que se conocen a detalle los aspectos que se deben considerar para darle una buena estructuración administrativa.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR UNA MICROINDUSTRIA DE LA CIUDAD DE URUAPAN, MICHOACÁN, CONOCIDA COMO " UNIFORMES SONI "

4.1 Reseña de Uniformes Soni

UNIFORMES SONI es una micro industria dedicada a la Fabricación y Maquila de Uniformes Deportivos y Escolares. Se encuentra ubicada en la calle Cupatitzio No. 148-A, col. Centro de Uruapan, Mich. Fundada en 1983 en la ciudad de Uruapan, Mich., en el mismo domicilio donde se encuentra actualmente, fungiendo como propietario el Sr. Juan Gutiérrez Huitzacua. En ese entonces solo se contaba con dos máquinas industriales y dos empleados, hoy en día cuenta con 15 máquinas distintas y 18 trabajadores de planta, divididos por funciones. A su vez esta microindustria se divide en 4 áreas básicas, que son:

- ✕ Área de Ventas internas
- ✕ Área de Ventas externas
- ✕ Área de Producción
- ✕ Área de Compras

Las áreas mencionadas a su vez se subdividen en otras, más adelante se presentará la estructura propuesta a la empresa para lograr una mejor organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

UNIFORMES SONI, tiene como misión: "Proporcionar uniformes deportivos y escolares a las diferentes Instituciones educativas, así como público en general, mediante la fabricación de prendas de vestir de alta calidad, las cuales brinden comodidad y resistencia para los usuarios".

Así mismo tiene identificada una visión, por la cual está trabajando para lograr alcanzarla, ésta es: "Ser una empresa líder en el campo de la maquila y fabricación de uniformes deportivos, generando productos altamente competitivos y reconocidos en el ámbito nacional, logrando siempre la satisfacción plena de nuestros clientes".

Se rige por una serie de políticas que la hacen ser competitiva en su ramo, algunas de ellas son:

- ✦ Buen gusto
- ✦ Calidad
- ✦ Buen precio
- ✦ Tiempo
- ✦ Cantidad

Algunas de las prendas que fabrica **UNIFORMES SONI** son:

- Pants
- Chamarras y sudaderas
- Playeras

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Shorts
- Camisas escolares
- Batas industriales
- Mandiles de publicidad
- Mantelerías comerciales
- Estampados para publicidad, etc.

Las primeras cuatro prendas se manejan en su mayoría para escuelas primarias, secundarias, técnicas y kinders, aunque las playeras y shorts también se hacen para equipos de fut-ball. Los estilos que se diseñan son muy variados, van desde piezas que tienen un solo color y un mismo tipo de tela, hasta piezas que llevan tres, cuatro o más colores y texturas, por supuesto, todo acorde a las modas y diseños actuales.

Para el proceso productivo de UNIFORMES SONI, se requieren insumos como:

- Telas
- Hilo
- Agujas
- Maquinaria y equipo
- Tijeras
- Cortadoras
- Gredas

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- Elásticos
- Botones
- Cierres
- Jaretas
- Cinta maskin
- Etiquetas
- Instalaciones
- Trámites
- Material de limpieza
- Personal
- Dinero \$
- Energéticos
- Técnicas de producción
- Publicidad
- Información de proveedores
- Información de pedidos
- Mobiliario, etc.

Fuente: Gerente General de "Uniformes Soni".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2 Problemática Actual de la Empresa

UNIFORMES SONI, es una empresa que hasta el día de hoy ha trabajado haciendo uso de técnicas laborales muy buenas, tiene 19 años de experiencia que la han llevado a irse desarrollando, a generado porcentajes altos de utilidades, se ha mantenido con un buen prestigio y distinción ante sus clientes, pero aún y cuando su situación parece estable y favorable para la empresa, no lo es del todo.

Por no tener una estructura jerárquica definida, es difícil distribuir canales de autoridad y responsabilidad, cada persona quiere ser su propio jefe y solo atienden a las indicaciones del Sr. Juan Gutiérrez Huitzacua (dueño), aún y cuando se destinen encargados que supervisen las labores del personal, es confuso para el personal ver tantas personas laborando con ellos y no saber con exactitud cuál es la función que cada una desempeña.

Por otra parte, cuando se contrata personal, no se le da una explicación completa de todo lo que respecta a su trabajo, entonces llega a haber problemas porque los encargados de área esperan recibir más del trabajador nuevo, y el trabajador por su parte espera a que le digan qué es lo que tiene que hacer. Las actividades que designan a cada persona no están bien definidas, sino que según vayan surgiendo las necesidades así se distribuyen, pero eso hace que el trabajo no sea equitativo, incluso que llegue a haber rencillas entre el personal.

Hay actividades que son un poco confusas, aún y cuando se les explica cómo se deben realizar, es difícil para un trabajador de nuevo ingreso aprender, requiere de tiempo, pero a su vez esto afecta a la empresa porque se tienen que detener labores o se pierde tiempo en la espera de su realización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.3 Objetivo de la Investigación

Debido a los aspectos negativos de la empresa que se mencionaron anteriormente, se busca con esta investigación: "Proporcionar las herramientas necesarias para que la empresa UNIFORMES SONI, tenga una mejor organización en su estructura, procesos y funciones".

Como se observa, el objetivo va encaminado a lograr que la empresa mejore su sistema administrativo, es decir, que establezca por escrito todos los conocimientos que se tienen en cuanto al funcionamiento de cada área de trabajo, volviéndose así más eficiente en sus procesos y alcanzando una mayor productividad en el personal y en las funciones que desempeñan.

4.3.1 Planteamiento y Metodología de la Investigación

Para llevar a cabo la investigación se realizan entrevistas a todo el personal de la empresa, contando con la cooperación de 18 personas que laboran en las diferentes áreas de la organización.

Las entrevistas se hicieron buscando obtener el mayor número de información posible que permitiera hacer un buen análisis de la situación actual de la empresa, así como diagnosticar cuáles eran las necesidades por la que atravesaba, tratando siempre de tener empatía con el personal y brindar confianza y seguridad para que ellos expusieran sus puntos de vista. Se lograron excelentes resultados y gracias a su colaboración ahora contarán con herramientas que les ayuden a desempeñar mejor su trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.4 Propuesta de Organización

Ahora que ya se conoce con más detalle la empresa "UNIFORMES SONI", se prosigue a realizar una propuesta de organización que le permita estructurar de una manera más adecuada todos los recursos con que cuenta.

Se determina:

- § Un organigrama para establecer niveles jerárquicos.
- § Descripciones de los puestos existentes en la empresa para tener un mayor y mejor conocimiento de las actividades, funciones y responsabilidades que requiere el puesto.
- § Procedimientos más importantes de cada puesto, acompañados de su objetivo, sus políticas y de una descripción de sus operaciones, de manera que le permitan al trabajador conocer cómo se realiza una determinada actividad.
- § Se presentan además los diagramas de flujo y los cursogramas analíticos para los operarios referentes a cada procedimiento mencionado.

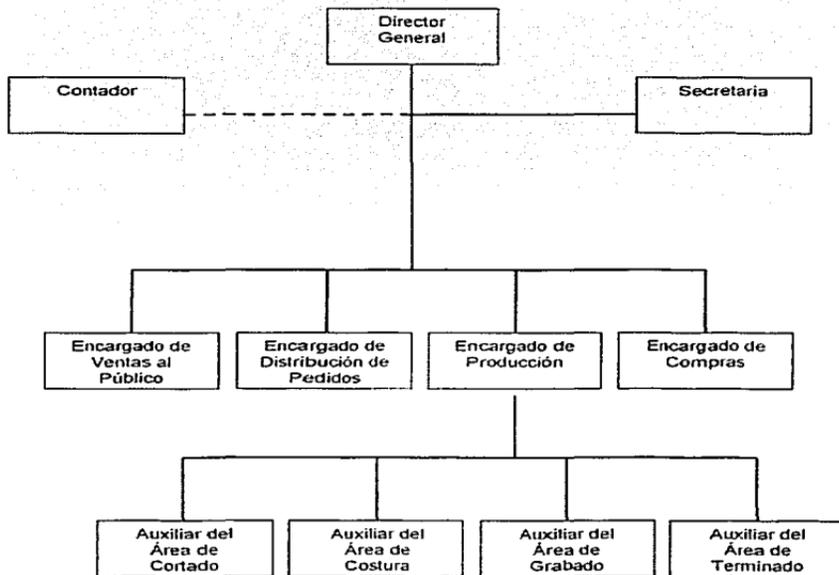
Se pretende que con esta información, la empresa pueda tener una mejor organización y un mayor control sobre las funciones que se deben llevar a cabo en cada puesto de la misma, al mismo tiempo que el funcionamiento total de la empresa se realice en un ambiente saludable para todos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.4.1 Organigrama General Vertical

ORGANIGRAMA GENERAL VERTICAL DE LA EMPRESA

" U N I F O R M E S S O N I "



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Elaboró: L.A Sonia Elizabeth Gutiérrez García.
Revisó: L.A Rosa Elena Núñez Escamilla.
Autorizó: Sr. Juan Gutiérrez Huitzacua.
Fecha de Elaboración: 07 / 10 / 02.

4.4.2 Descripción de Puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. **Nombre del Puesto:** Director General
2. **Identificación del Puesto:** DG-1
3. **Nivel jerárquico al que pertenece:** 1r. nivel
4. **Núm. de personas en el Puesto:** 1
5. **Jefe Inmediato:** Ninguno (en caso de contratarlo, su jefe inmediato sería el Propietario del Negocio).
6. **Puesto Inmediato a su Cargo:** Secretaria, Ventas al Público, Recepción y Distribución de Pedidos, Encargado de Compras, y Encargado de Producción.
7. **Contactos Permanentes Internos:** Todo el personal de la Empresa
8. **Contactos Permanentes Externos:** Clientes, Proveedores y Sucursales de Crédito.
9. **Objetivo del Puesto:** Vigilar el buen funcionamiento de la Organización, mediante la colaboración de los jefes de área procurando el desarrollo y progreso de la empresa, así como la satisfacción plena de sus clientes.
10. **Descripción Genérica:** Supervisar que se lleven a cabo cada una de las funciones encomendadas a los encargados de cada área. Dar solución a posibles problemas que se lleguen a presentar, los cuales estén fuera del alcance de los encargados de área.
11. **Descripción Analítica:**
 - **Permanentes:**
 - Abrir la fábrica.
 - Revisar pendientes.
 - Recibir reporte diario de ventas al público del día anterior.
 - Recibir reporte diario del número de piezas producidas del día anterior.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Cerrar la fábrica.
 - Revisar la asistencia del personal en la empresa.
 - Las que designe su jefe inmediato.
- **Periódicas:**
 - Hacer depósitos a la cuenta de proveedores.
 - Pagar impuestos a la SHCP.
 - Contactar a clientes para confirmar la decisión de seguir adquiriendo los uniformes.
 - Contactar a proveedores para solicitar créditos.
 - Solicitar reportes mensuales de ventas en general.
 - Solicitar reportes de producción mensual.
 - Recorrer las instalaciones para supervisar medidas de seguridad e higiene.
 - Pagar el salario semanal a cada trabajador.
 - Hacer depósitos a cuenta de la empresa.
 - Revisar cuentas pendientes con clientes y proveedores.
 - Solicitar estados financieros al Contador.
 - Hacer pagos administrativos como luz, teléfono, agua, etc.
 - Las que designe su jefe inmediato.
 - **Eventuales:**
 - Atender al público en general.
 - Atender llamadas.
 - Las que designe su jefe inmediato.

12. Funciones:

- Vigilar el cumplimiento de las funciones dentro de cada área.

- Contactar a clientes para confirmar la decisión de seguir adquiriendo los uniformes.
- Pedir informes de las cuentas de clientes y proveedores a las personas correspondientes.
- Supervisar los estándares de calidad, cantidad, tiempo y forma de las unidades producidas.
- Dar órdenes del día a los encargados de área.
- Solicitar reportes mensuales de producción y ventas.
- Solicitar estados financieros al Contador.

13. Responsabilidad:

- **De Operación:** Cuidar el buen funcionamiento de la empresa; reunirse con todos los encargados de cada área para verificar que todas las actividades se estén cumpliendo; revisar que la mercancía puesta en venta cuente con los estándares de calidad establecidos.
- **De Información:** Mantener en orden las cuentas de clientes y proveedores, entradas y salidas, así como de tener lista la nómina para hacer los pagos de salarios semanalmente.
- **De Manejo de Maquinaria y Equipo:** Cuidar el equipo que se encuentra en su lugar de trabajo, así como del mantenimiento del mismo.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. Nombre del Puesto: Secretaria
2. Identificación del Puesto: S-1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. Nivel jerárquico al que pertenece: No tiene
4. Núm. de personas en el Puesto: 1
5. Jefe Inmediato: Director General
6. Puesto Inmediato a su Cargo: Ninguno
7. Contactos Permanentes Internos: Director General y Encargados de área.
8. Contactos Permanentes Externos: Clientes, Proveedores y el Contador.
9. Objetivo del Puesto: Tener al día toda la información concedida por la Dirección General, mediante la utilización de herramientas, para presentarla cuando se le requiera.
10. Descripción Genérica: Informar al Director General de todos los pendientes del día, guardando un orden de toda la documentación a su cargo.
11. Descripción Analítica:
 - **Permanentes:**
 - Hacer limpieza de su lugar de trabajo y de la oficina del Director General.
 - Recibir órdenes del día de la Dirección.
 - Tomar mensajes de parte de los encargados de área.
 - Dar avisos al personal de parte de la Dirección.
 - Avisar a la Dirección de asuntos pendientes.
 - Las que designe su jefe inmediato.
 - **Periódicas:**
 - Solicitar estados financieros al contador para la Dirección General.
 - Solicitar reportes mensuales de ventas, compras y producción para entregárselos al Director General.
 - Recibir su sueldo según las condiciones pactadas con la empresa.
 - Hacer y recibir llamadas de clientes y proveedores para contactarlos con la

Dirección General.

- Las que designe su jefe inmediato.

• **Eventuales:**

- Hacer depósitos bancarios.
- Hacer compras de papelería.
- Las que designe su jefe inmediato.

12. Funciones:

- Tener toda la documentación en orden para presentarla en el momento que sea requerida.
- Solicitar estados financieros al contador para la Dirección General.
- Solicitar reportes mensuales de ventas, compras y producción para entregárselos al Director General.
- Tomar mensajes para el Director General cuando éste se encuentre ausente.
- Comunicarse con clientes y proveedores para ponerlos al tanto de sus cuentas pendientes.

13. Responsabilidad:

- **De Operación:** Informar a las personas correspondientes de todos los mensajes y avisos pendientes.
- **De Información:** Tener en orden toda la información proporcionada por el personal y por personas externas a la empresa.
- **De Manejo de Maquinaria y Equipo:** Mantener en perfectas condiciones todo el material de oficina y equipo que se encuentre en su lugar de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. Nombre del Puesto: Contador
2. Identificación del Puesto: CP-S1
3. Nivel jerárquico al que pertenece: Staff
4. Núm. de personas en el Puesto: 1
5. Jefe Inmediato: Director General
6. Puesto Inmediato a su Cargo: Ninguno
7. Contactos Permanentes Internos: Director General y Secretaria.
8. Contactos Permanentes Externos: SHCP
9. Objetivo del Puesto: Llevar la situación financiera de la empresa, mostrándola en el momento que se requiera y haciendo las declaraciones fiscales correspondientes con la SHCP.
10. Descripción Genérica: Llevar la contabilidad de la empresa y mostrar estados financieros de la misma cuando la Dirección los solicite.
11. Descripción Analítica:
 - Periódicas:
 - Recibir reportes de ventas, compras, gastos y otros para la declaración de impuestos.
 - Reunirse con el Director General para mostrar estados financieros.
 - Recibir su sueldo según las condiciones pactadas con la empresa.
 - Hacer las declaraciones fiscales ante la SHCP en tiempo y forma.
 - Asistir a reuniones con la empresa cuando le sea requerido.
 - Las que designe su jefe inmediato.
12. Funciones:
 - Llevar la contabilidad de la empresa.

- Presentar declaraciones fiscales ante la SHCP.
- Comunicar a la Dirección General, la situación actual de la empresa.
- Informar a la Dirección General las anomalías vistas en los estados financieros.

13. Responsabilidad:

- De Operación: Entregar los estados financieros cuando éstos sean requeridos.
- De Información: Llevar un buen control de las cuentas que se manejan en la empresa, así como de guardar estricta confidencialidad de la situación financiera de la misma.
- De Manejo de Maquinaria y Equipo: No tiene.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. Nombre del Puesto: Encargado de Ventas al público
2. Identificación del Puesto: VP-2
3. Nivel jerárquico al que pertenece: 2º. Nivel
4. Núm. de personas en el Puesto: 2
5. Jefe Inmediato: Director General
6. Puesto Inmediato a su Cargo: Ninguno
7. Contactos Permanentes Internos: Dirección General, Secretaria, Recepción y Distribución de Pedidos, Encargado de Producción y Área de terminado.
8. Contactos Permanentes Externos: Público en General y Clientes.
9. Objetivo del Puesto: Atender al público en general mediante la satisfacción plena del cliente, entregando la mercancía en tiempo y forma acordados, logrando con ello que la empresa tenga un mayor prestigio ante la sociedad.

10. Descripción Genérica: Brindar atención personalizada y grata a todos los usuarios que acudan a las instalaciones donde se ofrecen los productos de la empresa.

11. Descripción Analítica:

▪ **Permanentes:**

- Abrir el local comercial.
- Hacer la limpieza del local las veces que sea necesario (mín. 2).
- Tener acomodada toda la mercancía existente.
- Recibir nueva mercancía y acomodarla.
- Hacer inventario de la mercancía existente en el local.
- Atender al público.
- Hacer notas de venta.
- Entregar reportes diarios de ventas a la Dirección General.
- Hacer corte de caja.
- Entregar el dinero del corte de caja a la Dirección General.
- Cerrar el local.
- Las que designe su jefe inmediato.

▪ **Periódicas:**

- Entregar reportes semanales de mercancía existente en el local al Encargado de Producción.
- Entregar reportes mensuales de ventas a la Dirección General.
- Solicitar la reposición de instrumentos de trabajo agotados.
- Recibir su salario según las condiciones pactadas con la empresa.
- Las que designe su jefe inmediato.

▪ **Eventuales:**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Comprar artículos faltantes que no hayan sido aún repuestos por el Encargado de Compras.
- Las que designe su jefe inmediato.

12. Funciones:

- Vender con amabilidad los uniformes escolares y deportivos al público en general.
- Reportar las ventas en número de piezas y en dinero a la Dirección General.
- Entregar reportes de ventas a la Dirección General.
- Entregar la orden de pedido al Encargado de Producción.

13. Responsabilidad:

- De Operación: Cumplir con las expectativas del cliente en cuanto al trato, ofreciendo un buen servicio.
- De Información: Entregar los reportes en tiempo y forma tanto a la Dirección General como al Encargado de Producción.
- De Manejo de Maquinaria y Equipo: Dar buen uso y cuidar el mobiliario y equipo que se encuentra en su lugar de trabajo.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. Nombre del Puesto: Encargado de Recepción y Distribución de Pedidos.
2. Identificación del Puesto: RDP-2
3. Nivel jerárquico al que pertenece: 2º. Nivel
4. Núm. de personas en el Puesto: 1
5. Jefe Inmediato: Director General

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. **Puesto Inmediato a su Cargo:** Ninguno
7. **Contactos Permanentes Internos:** Director General, Secretaria, Ventas al público y Encargado de Producción.
8. **Contactos Permanentes Externos:** Clientes de Instituciones Educativas y Padres de Familia.
9. **Objetivo del Puesto:** Recibir y entregar los pedidos realizados por las Instituciones Educativas en los periodos establecidos, respetando el número de piezas encargadas, así como la calidad acordada.
10. **Descripción Genérica:** Visitar las instalaciones de las escuelas para tomar pedidos y más adelante hacer entrega de los mismos.
11. **Descripción Analítica:**
 - **Permanentes:**
 - Acudir a las Escuelas para tomar pedidos.
 - Revisar fechas de entrega de pedidos.
 - Acudir a las escuelas para entregar los pedidos.
 - Entregar lista de pedidos al Encargado de Producción.
 - Recoger la mercancía del local de ventas al público para entregarla.
 - Hacer reportes de pedidos y entregas.
 - Cobrar la mercancía entregada.
 - Entregar el efectivo a la Dirección General.
 - Embolsar cada uno de los uniformes a entregar.
 - **Periódicas:**
 - Entregar reportes mensuales de ventas a la Dirección General.
 - Ponerse en contacto con las escuelas para hacer más pedidos.
 - Acudir con clientes a cobrar cuentas pendientes.

- Presentarse a las reuniones con la Dirección en las que sea requerido.
- Recibir su salario según las condiciones pactadas con la empresa.
- **Eventuales:**
 - Ayudar en las labores de ventas al público.
 - Comprar artículos de trabajo que no hayan sido aún repuestos por el Encargado de Compras.
 - Las que designe su jefe inmediato.

12. Funciones:

- Comunicarse con los clientes para confirmar pedidos.
- Acordar con los clientes la forma de pago que se tendrá en el nuevo ciclo escolar.
- Tomar pedidos de parte de los clientes y surtirlos.
- Entregar órdenes de pedidos al Encargado de Producción y a la Dirección General.
- Surtir los pedidos realizados por las Instituciones Educativas.
- Entregar a la Dirección General el pago de la mercancía entregada.
- Informar a la Dirección General de los adeudos con clientes.

13. Responsabilidad:

- **De Operación:** Entregar en tiempo y forma la mercancía solicitada por los clientes.
- **De Información:** Llevar un buen control de los pedidos efectuados para hacerlo llegar al Área de Producción y a la Dirección General.
- **De Manejo de Maquinaria y Equipo:** Dar buen uso y cuidar los instrumentos de trabajo, así como el equipo de transporte que le sea proporcionado para realizar sus funciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. Nombre del Puesto: Encargado de Compras
2. Identificación del Puesto: EC-2
3. Nivel jerárquico al que pertenece: 2º. Nivel
4. Núm. de personas en el Puesto: 1
5. Jefe Inmediato: Director General
6. Puesto Inmediato a su Cargo: Ninguno
7. Contactos Permanentes Internos: Dirección General. Secretaria y Encargado de Producción.
8. Contactos Permanentes Externos: Proveedores
9. Objetivo del Puesto: Adquirir toda la materia prima necesaria para llevar a cabo el proceso de producción de la empresa mediante la visita a proveedores y la compra de los materiales.
10. Descripción Genérica: Hacer una lista de los materiales faltantes para surtirlos con los proveedores, proporcionando a la fábrica la materia prima necesaria en tiempo y con los estándares de calidad establecidos, para que con ésta se produzcan los pedidos solicitados.
11. Descripción Analítica:
 - Permanentes:
 - Revisar la materia prima existente y comunicarlo al encargado de producción.
 - Revisar junto con el Encargado de Producción los pedidos pendientes para sobre ellos hacer la compra de la materia prima faltante.
 - Contactar a proveedores para pedir cotizaciones.
 - Elegir al proveedor más conveniente y justificar a la Dirección General el por qué.

TRABAJA CON
FALLA DE ORIGEN

- Enviar lista de pedido de materia prima a los proveedores para acordar fecha y forma de entrega.
- Acudir a las instalaciones de los proveedores para recoger la mercancía o recibirla en la fábrica según se haya acordado.
- Pedir notas de compra.
- Liquidar la mercancía comprada.
- Recibir pagarés para que sean firmados por la Dirección General.
- Entregar notas de compra a la Dirección General.
- Avisar al área de producción de la fecha de recepción de la materia prima solicitada.
- Hacer limpieza de su lugar de trabajo.
- Las que designe su jefe inmediato.
- Periódicas:
 - Comprar algunos accesorios necesarios para la maquinaria y equipo existente en la empresa.
 - Llevar a arreglar algún equipo que se haya descompuesto.
 - Comprar accesorios de limpieza para la empresa.
 - Comprar la papelería necesaria.
 - Auxiliar al Director General en algunos pagos a realizar cuando se le requiera.
 - Recibir su salario según las condiciones pactadas con la empresa.
 - Las que designe su jefe inmediato.
- Eventuales:
 - Hacer un recorrido general por las instalaciones de la fábrica para checar si es necesario comprar algún artículo que no haya sido solicitado.

- Las que designe su jefe inmediato.

12. Funciones:

- Determinar la materia prima a comprar para el proceso de producción.
- Comunicarse con los proveedores para pedir cotizaciones.
- Elegir al proveedor más conveniente y justificar a la Dirección General el por qué.
- Hacer los pedidos de materia prima para que sean surtidos por los proveedores.
- Informar al Encargado de Producción y a la Dirección General de las entradas de materiales a la empresa.
- Liquidar deudas con los proveedores, o estar al pendiente con la Dirección de que se liquiden en el tiempo señalado para seguir contando con el crédito.

13. Responsabilidad:

- De Operación: Realizar las compras de material en el momento en que se requiera, así como de seleccionar al mejor proveedor.
- De Información: Entregar a tiempo las notas de compra para que la Dirección las liquide.
- De Manejo de Maquinaria y Equipo: Es responsable del equipo de transporte proporcionado y de todo el equipo que se encuentre en su lugar de trabajo.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. Nombre del Puesto: Encargado de producción
2. Identificación del Puesto: EP-2
3. Nivel jerárquico al que pertenece: 2º. Nivel

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. Núm. de personas en el Puesto: 1
5. Jefe Inmediato: Director General
6. Puesto Inmediato a su Cargo: Áreas de cortado, de costura, de grabado y de terminado.
7. Contactos Permanentes Internos: Todo el personal de la empresa.
8. Contactos Permanentes Externos: No tiene
9. Objetivo del Puesto: Supervisar que se lleve a cabo el proceso de producción a través de la estricta vigilancia a todo el personal del área de producción.
10. Descripción Genérica: Vigilar que se cumplan todas las actividades que se deben llevar a cabo en el área de producción.
11. Descripción Analítica:
 - Permanentes:
 - Recibir pedidos por parte de Recepción y Distribución de Pedidos.
 - Informar al Encargado de Compras de los materiales que faltan por surtir.
 - Dar indicaciones a cada una de las áreas de producción.
 - Vigilar el estricto cumplimiento de actividades en cada área de producción.
 - Revisar al azar piezas producidas para verificar la hechura y constatar que cuentan con los estándares de calidad marcados.
 - Hacer la limpieza de su lugar de trabajo.
 - Hacer reportes diarios del desempeño del personal de producción a la Dirección General.
 - Entregar al área de ventas al público la cantidad de piezas solicitadas.
 - Entregar al área de Recepción y Distribución de Pedidos la cantidad de piezas solicitadas.
 - Las que designe su jefe inmediato.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

• **Periódicas:**

- Revisar la maquinaria y equipo para mandar arreglar alguna descompostura.
- Avisar al Encargado de Compras de la falta de algún accesorio para la maquinaria y equipo.
- Entregar reportes mensuales de producción a la Dirección General.
- Asistir a reuniones con los directivos cuando se le requiera.
- Elaborar muestras de uniformes para entregarlos a los clientes.
- Sancionar al personal en caso de no cumplir con sus obligaciones.
- Recibir su salario según las condiciones pactadas con la empresa.
- Las que designe su jefe inmediato.

• **Eventuales:**

- Suplir al Encargado de Compras en la elección de los proveedores.
- Las que designe su jefe inmediato.

12. Funciones:

- Vigilar que el personal del área de producción cumpla con sus actividades.
- Surtir los pedidos pendientes con los respectivos estándares de calidad y cantidad.
- Dar indicaciones a cada una de las áreas de producción.
- Sancionar al personal en caso de no cumplir con sus obligaciones.
- Informar al Encargado de Compras de los materiales que faltan por surtir.
- Informar a la Dirección General del desempeño de los trabajadores del área de Producción.

13. Responsabilidad:

- De Operación: Vigilar que se lleve a cabo un buen funcionamiento dentro del área

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de producción.

- **De Información:** Reportar tanto faltantes de materia prima para que sean surtidos, como el nivel del desempeño del personal.
- **De Manejo de Maquinaria y Equipo:** Es responsable del equipo que se encuentre en su lugar de trabajo, e indirectamente también lo es del que se encuentre en el área de producción.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. **Nombre del Puesto:** Auxiliar del Area de Cortado
2. **Identificación del Puesto:** CR-3
3. **Nivel jerárquico al que pertenece:** 3r. nivel
4. **Núm. de personas en el Puesto:** 2
5. **Jefe Inmediato:** Encargado de Producción
6. **Puesto Inmediato a su Cargo:** Ninguno
7. **Contactos Permanentes Internos:** Encargado de Producción y áreas de Costura y Grabado.
8. **Contactos Permanentes Externos:** No tiene
9. **Objetivo del Puesto:** Cortar las telas para la confección de las prendas de vestir, una vez que se determine cuántas son las piezas que se necesitan y de qué modelo son, ello mediante la utilización de patrones ya establecidos.
10. **Descripción Genérica:** Realizar los cortes necesarios al material para pasarlos al área de costura para su confección.
11. **Descripción Analítica:**
 - **Permanentes:**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Verificar el número de piezas a producir, modelos, medidas y colores.
 - Revisar la calidad de las telas a utilizar.
 - Cortar las piezas y hacer juegos para unirlos.
 - Entregar las piezas por juegos a las costureras.
 - Hacer la limpieza de su lugar de trabajo.
 - Reportar las piezas cortadas al Encargado de Producción.
 - Reportar los recursos materiales faltantes al Encargado de Producción para que éstos sean surtidos.
 - Las que designe su jefe inmediato.
- Periódicas:
 - Auxiliar en labores dentro del área de producción.
 - Elaborar patrones para más modelos de uniformes.
 - Revisar la existencia de todos los patrones necesarios para cortar las piezas.
 - Recibir su salario según las condiciones pactadas con la empresa.
 - Recibir capacitación mensual.
 - Las que designe su jefe inmediato.
- Eventuales:
 - Hacer la limpieza del toda el área de Producción.
 - Intervenir en labores de Costura.
 - Las que designe su jefe inmediato.

12. Funciones:

- Cortar el material para pasarlo al área de Costura.
- Informar al Encargado de Producción la calidad de las telas recibidas.
- Reportar al Encargado de Producción la materia prima faltante para ser surtida.

13. Responsabilidad:

- De Operación: Estar al pendiente de abastecer de trabajo en tiempo a las costureras.
- De Información: Reportar el material agotado para que sea surtido.
- De Manejo de Maquinaria y Equipo: Es responsable de la maquinaria, equipo y herramientas que se encuentren en su lugar de trabajo.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. Nombre del Puesto: Auxiliar del Area de Costura
2. Identificación del Puesto: CT-3
3. Nivel jerárquico al que pertenece: 3r. nivel
4. Núm. de personas en el Puesto: 8
5. Jefe Inmediato: Encargado de producción
6. Puesto Inmediato a su Cargo: Ninguno
7. Contactos Permanentes Internos: Toda el área de producción.
8. Contactos Permanentes Externos: No tiene
9. Objetivo del Puesto: Confeccionar las prendas de vestir que se producen en la fábrica, mediante la utilización de la maquinaria que se encuentra ubicada en el taller de costura.
10. Descripción Genérica: Unir y coser todas las piezas proporcionadas por los cortadores, entregando piezas ya terminadas al área de Grabado.
11. Descripción Analítica:
 - Permanentes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Unir las piezas sueltas.
 - Armar las prendas de vestir, haciendo uso de accesorios.
 - Revisar las prendas fabricadas para evitar que salgan del área de Producción con defectos.
 - Entregar piezas armadas al área de Grabado.
 - Hacer la limpieza de su lugar de trabajo.
 - Las que designe su jefe inmediato.
- Periódicas:
 - Recibir capacitación mensual.
 - Reportar la descompostura de alguna maquina o instrumento de trabajo al Encargado de Producción.
 - Informar al Encargado de Producción de la materia prima faltante para el proceso de producción, para que éstas sean surtidas.
 - Recibir su salario según las condiciones pactadas con la empresa.
 - Las que designe su jefe inmediato.
 - Eventuales:
 - Suplir en el área de Cortado.
 - Recibir algún incentivo por su excelente desempeño.
 - Las que designe su jefe inmediato.

12. Funciones:

- Confeccionar las prendas de vestir que se fabrican en la empresa.
- Informar al Encargado de Producción de la materia prima faltante para el proceso de producción, para que éstas sean surtidas.
- Informar al Encargado de Producción el número de piezas confeccionadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

13. Responsabilidad:

- De Operación: Es responsable de la hechura de los uniformes, los cuales deben reunir determinados requisitos.
- De Información: No tiene.
- De Manejo de Maquinaria y Equipo: Dar buen uso y cuidar todas las máquinas e instrumentos de trabajo de que se dispone.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. Nombre del Puesto: Auxiliar del Area de Grabado
2. Identificación del Puesto: GB-3
3. Nivel jerárquico al que pertenece: 3r. nivel
4. Núm. de personas en el Puesto: 1
5. Jefe Inmediato: Encargado de Producción
6. Puesto Inmediato a su Cargo: Ninguno
7. Contactos Permanentes Internos: Toda el área de Producción
8. Contactos Permanentes Externos: No tiene
9. Objetivo del Puesto: Estampar todas las prendas de vestir según corresponda, brindando a éstas la presentación y distinción acordada con las Instituciones Educativas.
10. Descripción Genérica: Poner el estampado correspondiente a los uniformes, respetando los estándares de calidad establecidos por la empresa.
11. Descripción Analítica:
 - Permanentes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Poner los respectivos estampados a los uniformes.
- Lavar las pantallas y herramientas de trabajo.
- Mantener en buen estado las planchas industriales.
- Hacer la limpieza de su lugar de trabajo.
- Pasar los uniformes grabados al área de terminado.
- Las que designe su jefe inmediato.
- Periódicas:
 - Recibir capacitación mensual.
 - Reportar la descompostura de alguna máquina, equipo o herramientas de trabajo al Encargado de Producción.
 - Reportar los faltantes de material al Encargado de Producción para que sean surtidos.
 - Mandar a hacer las nuevas pantallas de estampados que se requieran.
 - Elaborar logotipos de muestra para los uniformes.
 - Auxiliar en caso necesario en el área de terminado.
 - Informar al Encargado de Producción el número de piezas estampadas, separándolas por categorías.
 - Recibir su salario según las condiciones pactadas con la empresa.
 - Las que designe su jefe inmediato.
- Eventuales:
 - Suplir en caso necesarios en las labores del área de Producción.
 - Las que designe su jefe inmediato.

12. Funciones:

- Poner los estampados correspondientes a cada prenda de vestir fabricada en el

taller de la empresa.

- Mandar a hacer las nuevas pantallas de estampados que se requieran.
- Reportar los faltantes de material al Encargado de Producción para que sean surtidos.
- Informar al Encargado de Producción el número de piezas estampadas, separándolas por categorías.

13. Responsabilidad:

- **De Operación:** Grabar los uniformes con estricto cuidado para evitar desperdicios.
- **De Información:** No tiene.
- **De Manejo de Maquinaria y Equipo:** Dar buen uso y cuidar todo el equipo e instrumentos de trabajo de que se dispone.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. **Nombre del Puesto:** Auxiliar del Area de Terminado
2. **Identificación del Puesto:** TM-3
3. **Nivel jerárquico al que pertenece:** 3r. nivel
4. **Núm. de personas en el Puesto:** 1
5. **Jefe Inmediato:** Encargado de Producción
6. **Puesto Inmediato a su Cargo:** Ninguno
7. **Contactos Permanentes Internos:** Encargado de Producción, áreas de grabado y costura.
8. **Contactos Permanentes Externos:** No tiene
9. **Objetivo del Puesto:** Revisar cada una de las piezas confeccionadas, cuidando la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

hechura y los estampados para dar el último toque a los uniformes que se venderán tanto en el local, como los que se entregarán a las escuelas.

10. Descripción Genérica: Revisar las prendas confeccionadas regresando aquellas que muestren algún defecto.

11. Descripción Analítica:

• **Permanentes:**

- Revisar cada una de las prendas.
- Retirar hilos sobrantes de las piezas terminadas.
- Identificar desperfectos para regresarlos a arreglar al área correspondiente.
- Poner en bolsa los uniformes que provienen de pedidos externos.
- Reportar desperfectos al Encargado de Producción.
- Realizar el planchado industrial a las prendas que lo requieran.
- Hacer la limpieza de su lugar de trabajo.
- Las que designe su jefe inmediato.

• **Periódicas:**

- Auxiliar en caso necesarios en las labores del área de Producción.
- Recibir su salario según las condiciones pactadas con la empresa.
- Reportar la descompostura de algún equipo o herramienta de trabajo al Encargado de Producción.
- Informar al Encargado de Producción el número de piezas terminadas mensualmente separándolas por categorías.
- Entregar las piezas fabricadas al Encargado de Producción para llevarlas al área de ventas.
- Las que designe su jefe inmediato.

• **Eventuales:**

- Llevar los uniformes fabricados al área de ventas.
- Auxiliar en el empaquetado de los uniformes al Encargado de Recepción y Distribución de Pedidos.
- Las que designe su jefe inmediato.

12. Funciones:

- Dar el último vistazo a las prendas ya terminadas para verificar que están en condiciones de ser puestas a la venta.
- En caso de encontrar defectos devolverlas al área que le corresponda para su corrección.
- Reportar desperfectos al Encargado de Producción.
- Informar al Encargado de Producción el número de piezas terminadas mensualmente separándolas por categorías.

13. Responsabilidad:

- De Operación: Mandar los uniformes en perfectas condiciones al área de Ventas al Público y a la de Recepción y Distribución de Pedidos.
- De Información: Reportar al Encargado de Producción de las piezas que se encontraron defectuosas.
- De Manejo de Maquinaria y Equipo: Dar buen uso al material de trabajo con que cuenta.

4.4.3 Procedimientos

Procedimiento Núm. 1

Asistencia del Personal

Es el procedimiento a través del cual la Dirección General supervisa la asistencia de todos los empleados de la empresa en sus respectivos puestos.

Objetivo:

Controlar la asistencia de todo el personal de la empresa diariamente al iniciar la jornada de trabajo, para constatar que todos se encuentran dentro de su lugar de trabajo y realizando las actividades que les corresponden.

Políticas:

- ✦ Acudir a cada una de las áreas de trabajo para revisar la asistencia del personal.
- ✦ Aclarar la inasistencia de algún empleado.
- ✦ Justificar la presencia del Director General en cada área de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Descripción de las Operaciones: "Asistencia del Personal"

Director General

1- Adquiere una lista del personal y recorre cada área de trabajo, revisa la asistencia del personal en cada área y pone asistencia al personal encontrado; pide reportes de desempeño al Encargado del Área de Producción.

Encargado de Producción

2- Entrega reportes de desempeño del personal del área de producción al Director General.

Director General

3- Compara asistencias e inasistencias contra desempeño y elabora un informe para archivarlo y revisarlo a fin de mes, de acuerdo al número de faltas consecutivas que tenga cada trabajador, los manada llamar para justificar dichas faltas.

Personal

4- Expone causas de sus faltas.

Director General

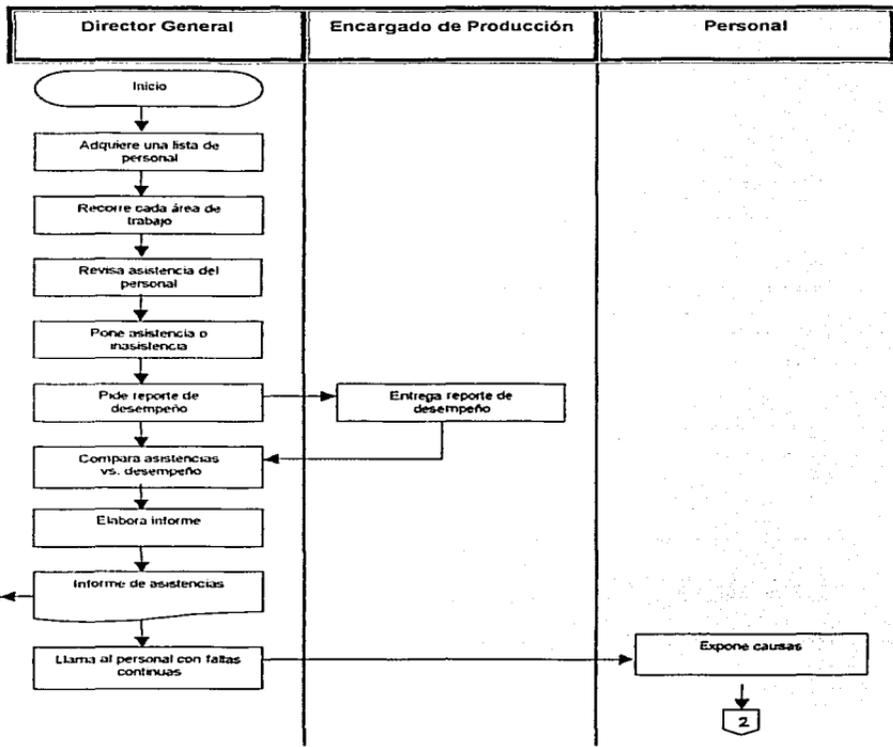
5- Hace llamada de atención al personal con faltas consecutivas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

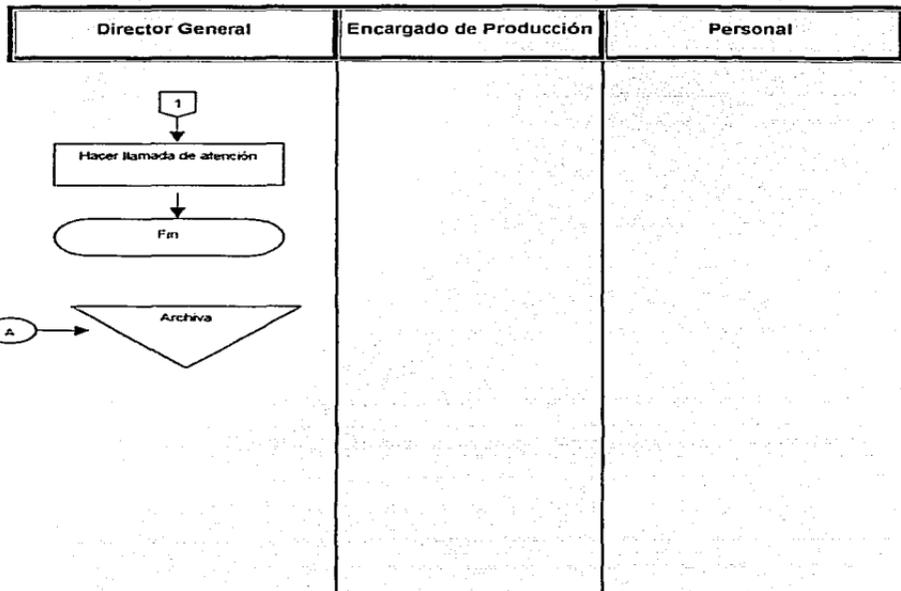
DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento Núm. 1: Asistencia del Personal

Responsable: Director General



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INFORME DE ASISTENCIAS

Elaboró: (1) _____

Nombre del Trabajador: (2) _____

Puesto: (3) _____

Fecha de Inicio: (4) _____

Días Laborales	Lunes	Mártes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total de Asistencias
A S I S T E N C I A S	(5)						(6)
							(7)

OBSERVACIONES: (8) _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INSTRUCTIVO PARA EL FORMATO DEL INFORME DE ASISTENCIAS

- 1.- Nombre de la persona que hace el llenado (en este caso del Director General).
- 2.- Nombre del trabajador, del cual se revisa su asistencia.
- 3.- Nombre del puesto que ocupa el trabajador.
- 4.- Fecha en que se inicia el reporte (mensual).
- 5.- Se coloca un número 1 en el cuadro correspondiente al día si el trabajador asistió a sus labores, o un 0 si el trabajador faltó.
- 6.- Número de asistencias de la semana, sumadas de lunes a sábado.
- 7.- Suma de asistencias del mes.
- 8.- Notas que se quieran agregar respecto a la asistencia y desempeño del trabajador.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento Núm. 2

Confirmación de Clientes

Es el procedimiento a través del cual la Dirección General se pone en contacto con clientes anteriores para confirmar la decisión de seguir adquiriendo uniformes.

Objetivo:

Registrar los clientes para el nuevo ciclo de trabajo, tomando como referencia los clientes registrados en temporadas anteriores.

Políticas:

- Llevar un control de los clientes de la empresa.
- Manejar precios especiales para clientes mayores.
- Establecer políticas de crédito antes de la negociación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Descripción de las Operaciones: "Confirmación de Clientes"

Director General

1- Entrega lista de clientes a la Secretaria para que ésta se ponga en contacto con ellos.

Secretaria

2- Se pone en contacto con cada uno de los clientes de la lista y pasa la llamada al Director General.

Director General

3- Recibe la llamada del cliente y pregunta la decisión de seguirse abasteciendo de uniformes de la empresa.

Cliente

4- Responde la decisión tomada y cierra el trato con el Director General.

Director General

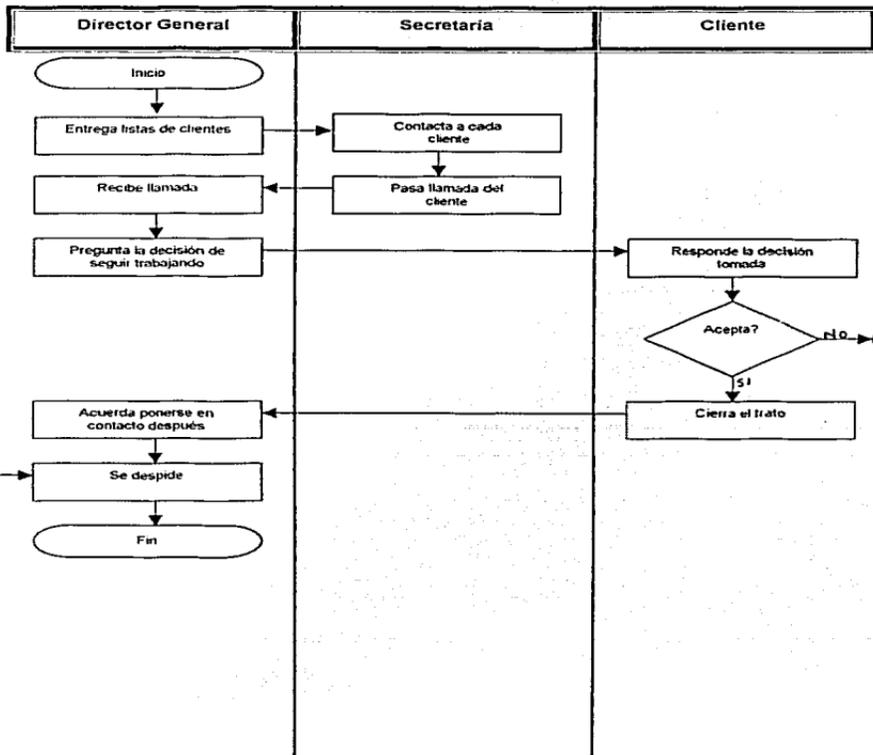
5- Acuerda ponerse en contacto después con él y se despide.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento Núm. 2: Confirmación de Clientes

Responsable: Director General



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento Núm. 3

Pago de Salarios

Es el procedimiento a través del cual el Director General hace entrega del pago del salario correspondiente a cada trabajador de la empresa.

Objetivo:

Pagar el salario correspondiente al personal de la empresa por el desempeño de sus labores a lo largo de la semana en curso.

Políticas:

- Pagar el salario en proporción a su trabajo.
- El pago se hará semanalmente el último día de trabajo (sábado).
- Se entregará el monto de dinero únicamente a la persona que le corresponde.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Descripción de las Operaciones: "Pago de Salarios"

Director General

1- Revisa reportes de asistencia del personal y de desempeño, sobre ellos calcula el pago del salario semanal, una vez que tiene el monto total de pago de salarios acude a la Institución de Crédito para retirar el dinero, regresa y pide a la Secretaria llamar a cada trabajador para hacer el pago correspondiente.

Secretaria

2- Llama en orden a cada trabajador y los pasa a la oficina del Director General.

Director General

3- Entrega el pago del salario y explica la justificación del monto, pudo haber disminuido por tener inasistencias o aumentado por incentivos.

Trabajador

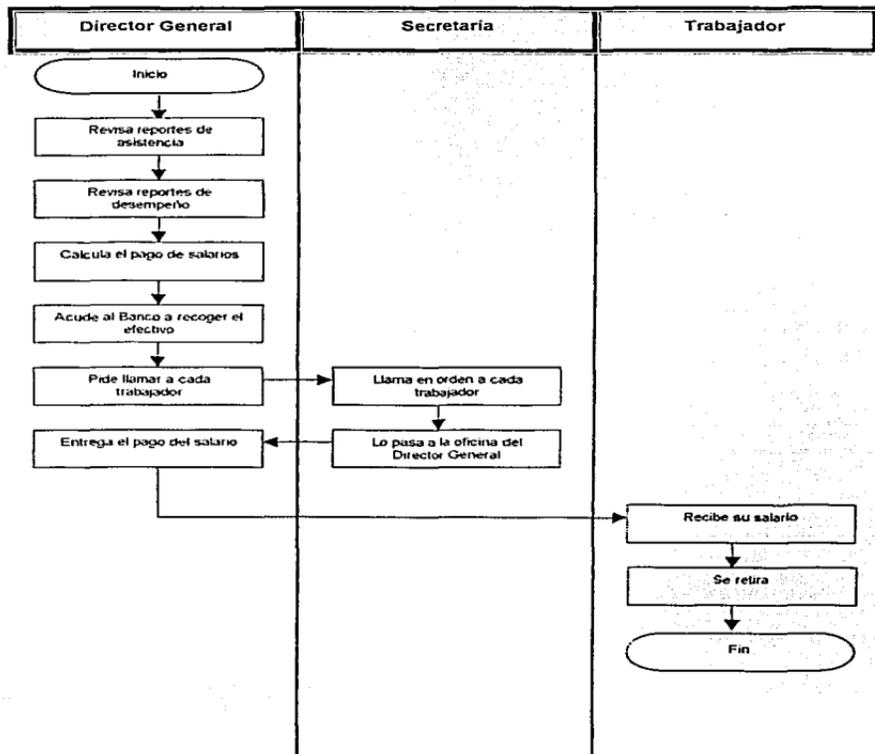
4- Recibe su salario, agradece y se retira de la oficina del Director General.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento Núm. 3: Pago de Salarios

Responsable: Director General



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento Núm. 4

Solicitud de Crédito a Proveedores

Es el procedimiento a través del cual el Director General se pone en contacto con los proveedores para determinar la posibilidad de seguir obteniendo crédito para la empresa.

Objetivo:

Registrar cada uno de los proveedores con los que va a trabajar la empresa para el nuevo ciclo de trabajo.

Políticas:

- ✚ Llevar un control de proveedores de la empresa.
- ✚ Obtener créditos por parte de nuevos proveedores.
- ✚ Buscar proveedores que brinden mayores beneficios para la empresa como descuentos, precios especiales, etc.

Descripción de las Operaciones: "Solicitud de Crédito a Proveedores"

Director General

- 1- Entrega listas de proveedores a la Secretaria para que ésta los contacte.

Secretaria

- 2- Se pone en contacto con cada uno de los proveedores de la lista y pasa la llamada al Director General.

Director General

- 3- Recibe llamada del proveedor y pregunta la posibilidad de obtener crédito para el ciclo de trabajo.

Proveedor

- 4- Responde la decisión tomada y cierra trato con el Director General.

Director General

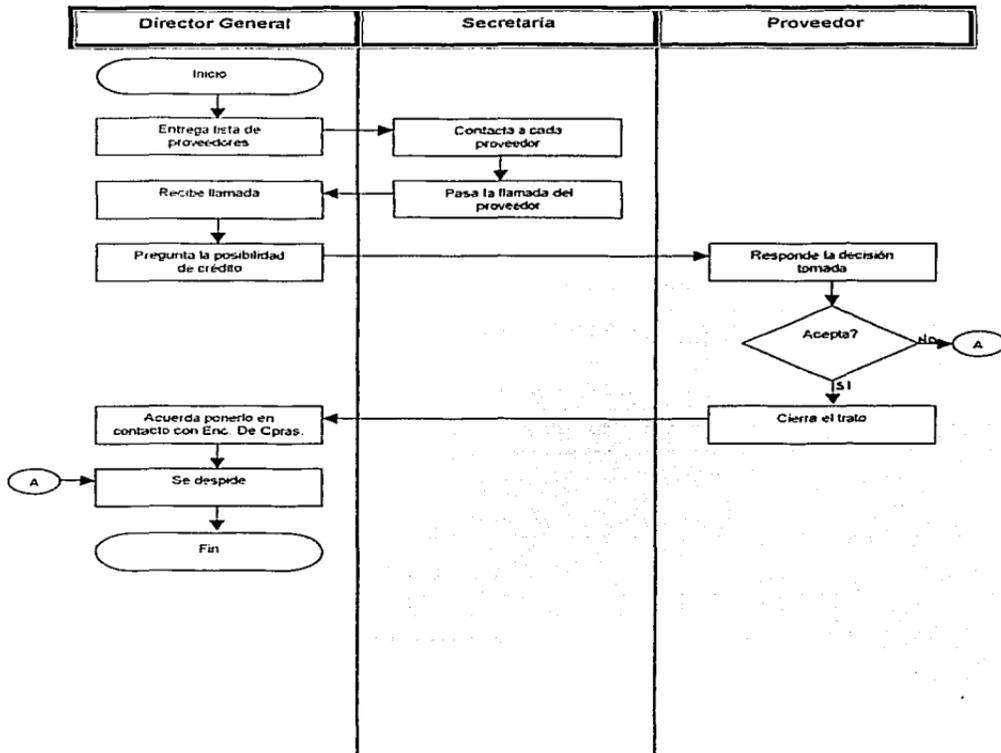
- 5- Acuerda ponerlo en contacto con el Encargado de Compras después para hacer los pedidos y se despide.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento Núm. 4 : Solicitud de Crédito a Proveedores

Responsable: Director General



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento Núm. 5

Comunicación de Avisos al Personal

Es el procedimiento a través del cual la Secretaría da a conocer todos los avisos que haya al personal por parte de la Dirección General.

Objetivo:

Comunicar a todo el personal de la empresa de los avisos y mensajes que se les tenga que dar a conocer por parte de la Dirección General.

Políticas:

- ↳ Dar los avisos lo más pronto que sea posible.
- ↳ Comunicar al personal la información como se le dio a conocer a la Secretaría.
- ↳ Evitar distorsión de la información.
- ↳ Dar a conocer el aviso directamente a la persona que corresponda.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Descripción de las Operaciones: "Comunicación de Avisos al Personal"

Director General

- 1- Da avisos a la Secretaria para que los de a conocer al personal.

Secretaria

- 2- Anota cada uno de los avisos, se traslada con cada uno de los empleados y les da a conocer el aviso correspondiente, además se cerciora de que el aviso quede bien comprendido.

Personal

- 3- Interpreta el aviso y da respuesta.

Secretaria

- 4- Informa al Director General que su aviso ya fue dado.

Director General

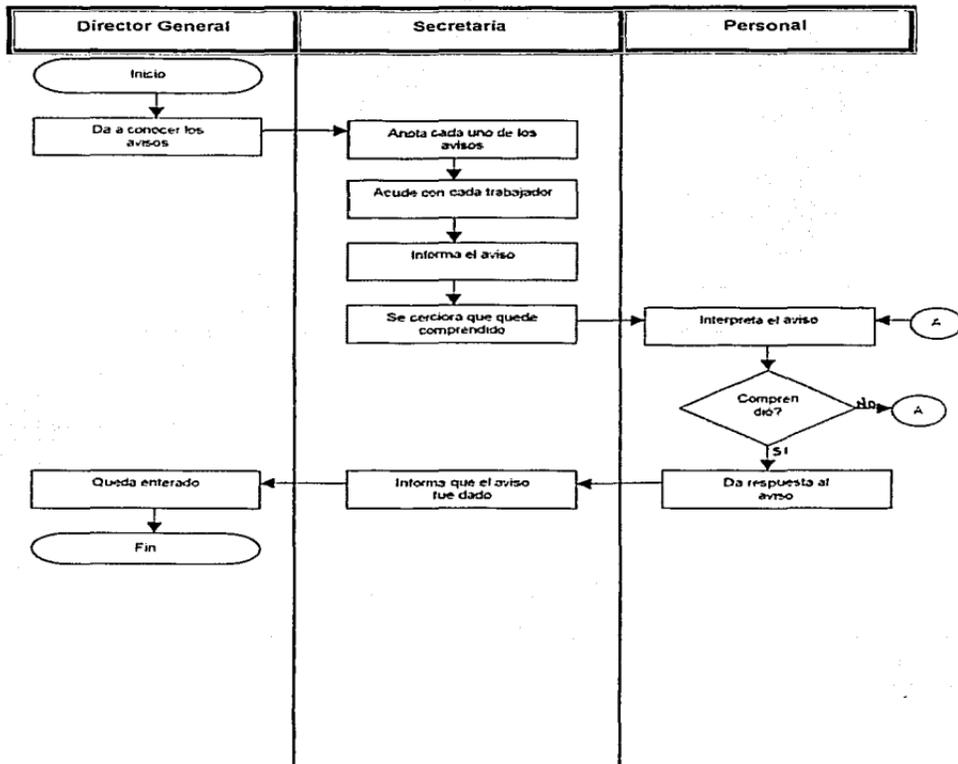
- 5- Queda enterado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento Núm. 5: Comunicación de Avisos al Personal

Responsable: Secretaría



TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Procedimiento Núm. 6

Solicitud de Estados Financieros

Es el procedimiento a través del cual la Secretaría solicita al Contador de la empresa, los estados financieros actuales para hacerlos llegar a la Dirección General.

Objetivo:

Solicitar estados financieros al Contador para que sean evaluados en conjunto con el Director General y determinar la situación financiera de la empresa.

Políticas:

- ↳ El Contador deberá presentar estados financieros oportunamente.
- ↳ La Dirección General en coordinación con el Contador analizarán los estados financieros.
- ↳ El contador deberá justificar cada cuenta de los estados financieros.

Descripción de las Operaciones: "Solicitud de Estados Financieros"

Director General

- 1- Pide a la Secretaria solicitar estados financieros al Contador.

Secretaria

- 2- Solicita estados financieros al Contador.

Contador

- 3- Recibe la orden de solicitud, confirma presentar estados financieros y acude a la empresa con ellos para mostrarlos al Director General.

Secretaria

- 4- Recibe al contador, avisa a la Dirección General la presencia del Contador y lo pasa a la oficina del Director General.

Director General

- 5- Recibe al Contador y le pide muestre los estados financieros de la empresa.

Contador

- 6- Muestra estados financieros, explica cada cuenta presentada en los estados y propone mejoras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Director General

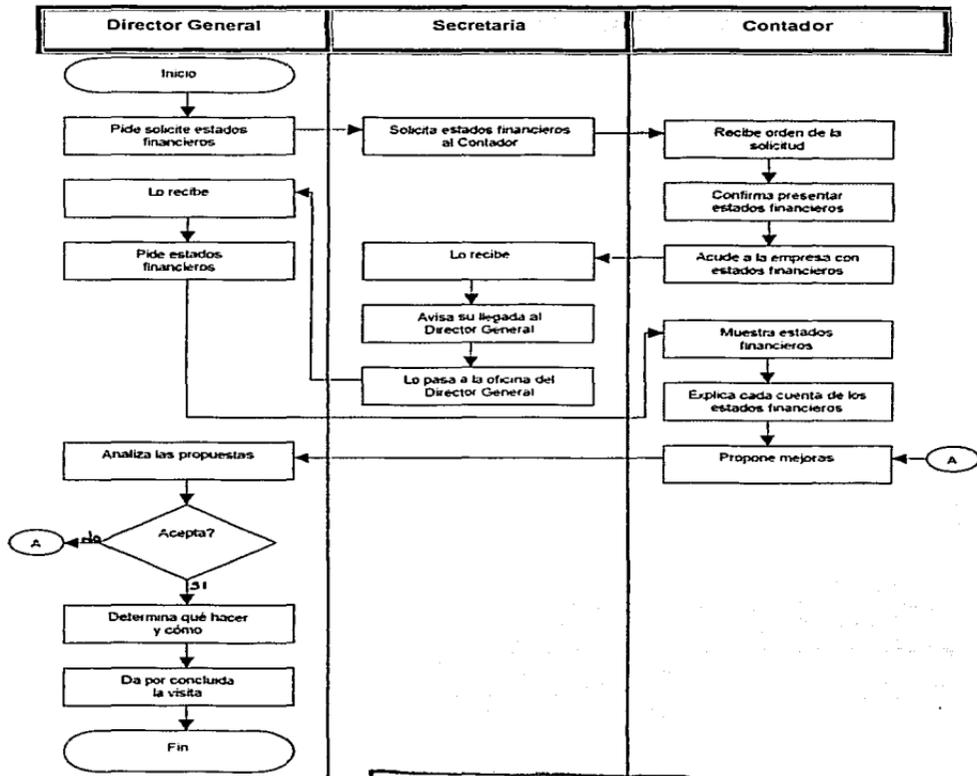
7- Analiza las propuestas de mejora, determina qué hacer y da por concluida la visita.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento Núm. 6 : Solicitud de Estados Financieros

Responsable: Secretaria



TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Procedimiento Núm. 7

Recepción de Mercancía

Es el procedimiento a través del cual el Encargado de Ventas al Público recibe la mercancía entregada por el Encargado de Producción para acomodarla y ponerla a la venta en el local comercial.

Objetivo:

Recibir la mercancía de parte del Encargado de Producción para surtir el local de Ventas al Público de los uniformes necesarios que los clientes están requiriendo.

Políticas:

- ✦ Revisar la mercancía antes de acomodarla, para devolverla en caso de traer defectos.
- ✦ Se debe hacer inventario el mismo día que la mercancía llega al local.
- ✦ Tener los uniformes bien acomodados y presentados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Descripción de las Operaciones: "Recepción de Mercancía"

Encargado de producción

1- Entrega mercancía y lista con el número de piezas entregadas al Encargado de Ventas al Público.

Encargado de Ventas al Público

2- Recibe la mercancía y la compara contra la lista entregada por el Encargado de Producción, luego revisa cada prenda para detectar si hay defectos, si no los hay acomoda los uniformes donde corresponde y realiza inventario de mercancía existente. Una vez hecho el inventario de mercancía entrega un reporte al Encargado de Producción para que éste último conozca la mercancía existente en el área de Ventas, así como el número de piezas faltantes por surtir.

Encargado de Producción

3-Recibe los reportes y pone fecha para la próxima entrega de mercancía.

Encargado de ventas al Público

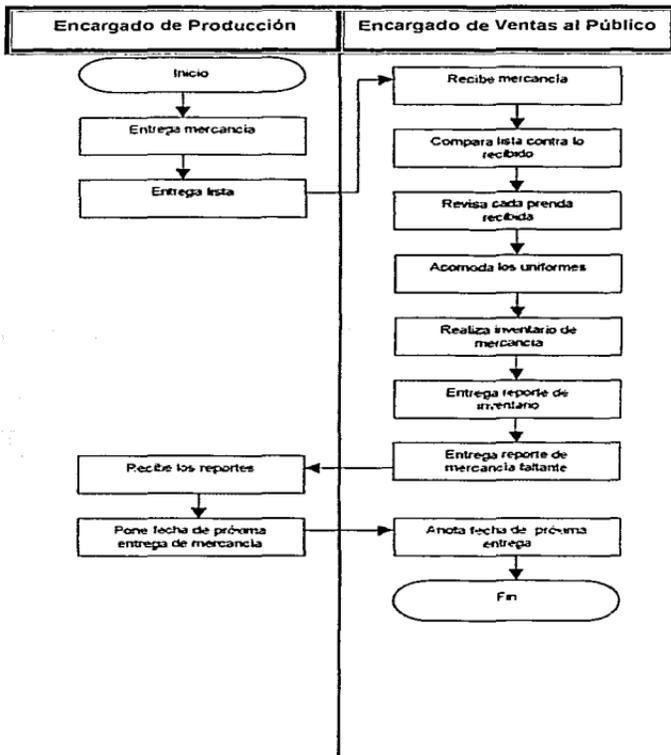
4- Anota fechas de próxima entrega de mercancía.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento Núm. 7: Recepción de Mercancía

Responsable: Encargado de Ventas al Público



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Atención al Público

Es el procedimiento a través del cual se lleva a cabo la venta de los uniformes por medio de los Encargados de Ventas al Público en el local de la empresa.

Objetivo:

Atender al público en general que acuda al local comercial de la empresa para adquirir los productos que se venden ahí, mediante un buen trato por parte de los Encargados de Ventas al Público.

Políticas:

- ↳ Brindar atención y buen trato al público en general.
- ↳ Satisfacer en tiempo y forma las expectativas del cliente.
- ↳ Exigir el pago de la mercancía entregada.

Descripción de las Operaciones: "Atención al Público"

Encargado de Ventas al Público

1- Se coloca a la vista del público, recibe cordialmente al cliente, atiende la solicitud del cliente y muestra la mercancía solicitada.

Público en General

2- Recibe la mercancía, determina si compra o no los uniformes.

Encargado de Ventas al Público

3- Embolsa la mercancía, entrega nota de venta y mercancía al cliente y solicita el pago.

Público en General

4- Entrega el pago de la mercancía, la recoge y se retira.

Encargado de Ventas al Público

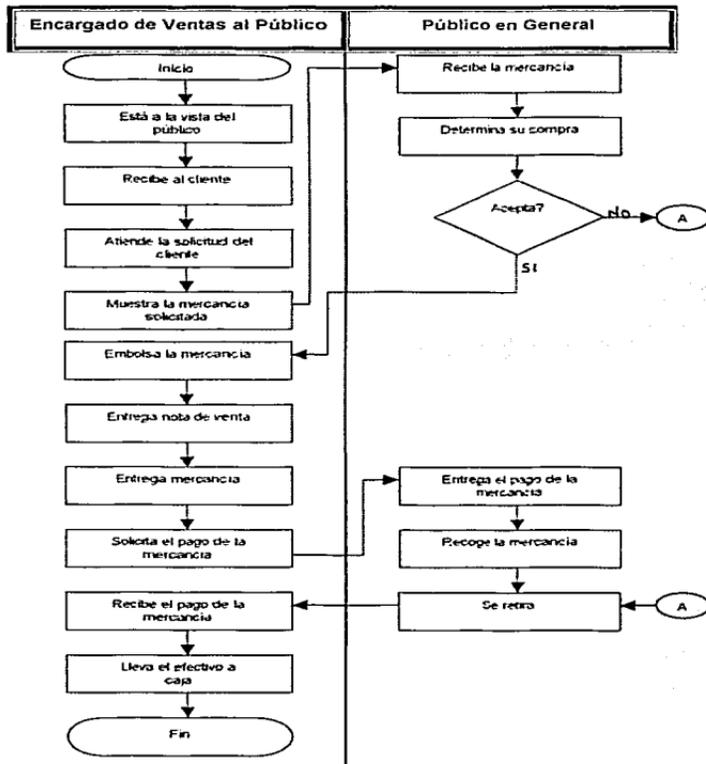
5- Recibe el pago de la mercancía y lleva el efectivo a la caja.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento Núm. 8: Atención al Público

Responsable: Encargado de Ventas al Público



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento Núm. 9

Corte de Caja

Es el procedimiento a través del cual se reúne el efectivo recibido durante el día en caja, para hacer conteo del monto total y entregarlo a la Dirección General.

Objetivo:

Recoger el efectivo en caja, comparándolo con las notas de venta para determinar faltantes o sobrantes, evitando así fugas de dinero.

Políticas:

- 1 Realizar corte de caja diariamente.
- 2 Notificar a la Dirección General el monto del efectivo reunido durante el día, así como los sobrantes o faltantes que haya.
- 3 Entregar reporte de ventas junto con el efectivo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Descripción de las Operaciones: "Corte de Caja"

Encargado de Ventas al Público

1- Cierra el local, reúne las notas de ventas del día y suma los montos, luego compara el monto total contra el efectivo existente en la caja y determina si hay faltantes o sobrantes; empaqueta los billetes y entrega el efectivo y notas de ventas a la Dirección General.

Director General

2- Recibe el efectivo y las notas de venta del día y revisa si hay faltantes o sobrantes.

Encargado de Ventas al Público

3- Justifica los sobrantes o faltantes y firma de entregado el efectivo.

Director General

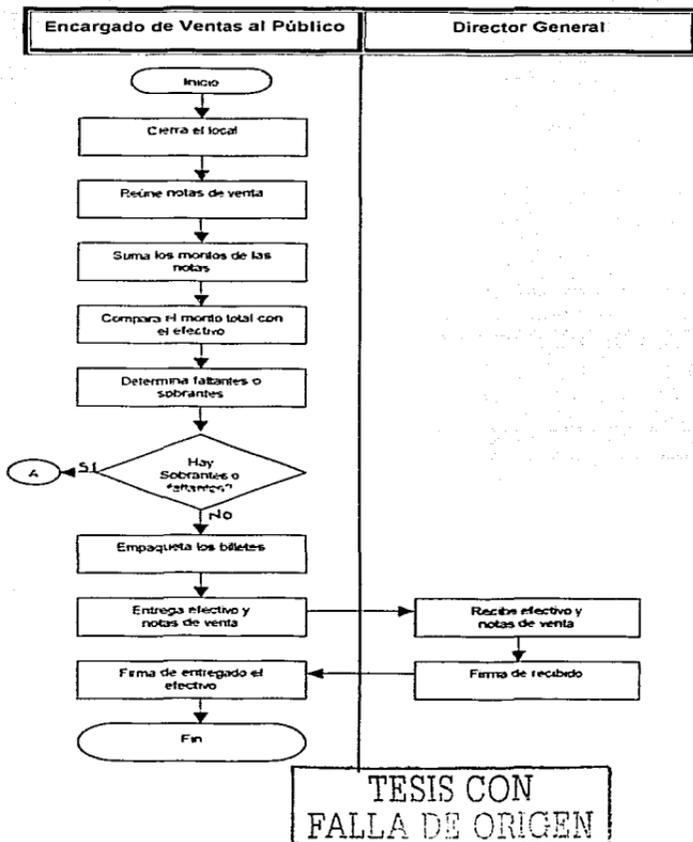
4- Firma de recibido y enterado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento Núm. 9: Corte de Caja

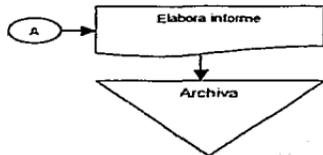
Responsable: Encargado de Ventas al Público



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Encargado de Ventas al Público

Director General



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INFORME DE FALTANTES O SOBANTES DE DINERO

EN EL CORTE DE CAJA

Fecha: (1) _____

**Encargado del
corte de caja: (2)** _____

Responsables del Área de Ventas al Público: (3)

Revisó: (4) _____

Asunto: (5)

Observaciones: (6)

Firmas: (7) _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**INSTRUCTIVO PARA EL FORMATO DEL INFORME DE FALTANTES O
SOBRANTES DE DINERO EN EL CORTE DE CAJA**

- 1.- Fecha en que se realiza el corte de caja.
- 2.- Nombre de la persona que hizo el corte de caja.
- 3.- Nombres de las personas que se encargaron de las ventas de ese día en el Área de Ventas al Público.
- 4.- Nombre de la persona que recibe el efectivo.
- 5.- Establecer por escrito la situación que sucedió ese día, es decir, especificar si hubo faltantes o sobrantes en el corte de caja y las razones que da la persona encargada del corte.
- 6.- Anotar algunas aclaraciones que se hayan suscitado durante la entrega del efectivo.
- 7.- Firmas de las personas que estuvieron presentes durante la entrega del efectivo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Procedimiento Núm. 10

Recepción y Entrega de Pedidos

Es el procedimiento a través del cual el Encargado de Recepción y Distribución de Pedidos acude a las Instituciones Educativas para tomar pedidos de Uniformes.

Objetivo:

Tomar nuevos pedidos por parte de las Instituciones Educativas para surtirlos en una fecha determinada.

Políticas:

- ↳ Entregar los uniformes embolsados.
- ↳ Hacer lista de pedido y dejar copia en las escuelas.
- ↳ Surtir pedidos en tiempo y forma.
- ↳ Acordar anticipadamente la forma de pago.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Descripción de las Operaciones: "Recepción y Entrega de Pedidos"

Encargado de Recepción y Distribución de Pedidos

1- Acude a las Instituciones Educativas y les enseña las muestras , modelos, colores y telas que hay para hacer los uniformes escolares, además les presenta precios y les señala la forma de pago que se va a utilizar, una vez que se decidan toma el pedido y determina la fecha de entrega. Acude con el Encargado de Producción para entregarle la lista de pedido para que éste la surta.

Encargado de Producción

2- Recibe lista de pedido, tarda aproximadamente 15 días en surtirla y luego entrega la mercancía al Encargado de Recepción y Distribución de Pedidos.

Encargado de Recepción y Distribución de Pedidos

3- Recibe la mercancía y pone en bolsa cada uniforme, luego acude a la Institución Educativa para hacer entrega de la mercancía, una vez entregada cobra el importe de la misma de acuerdo a las condiciones pactadas con anterioridad.

Clientes

4- Recibe la mercancía y la liquida.

Encargado de Recepción y Distribución de Pedidos

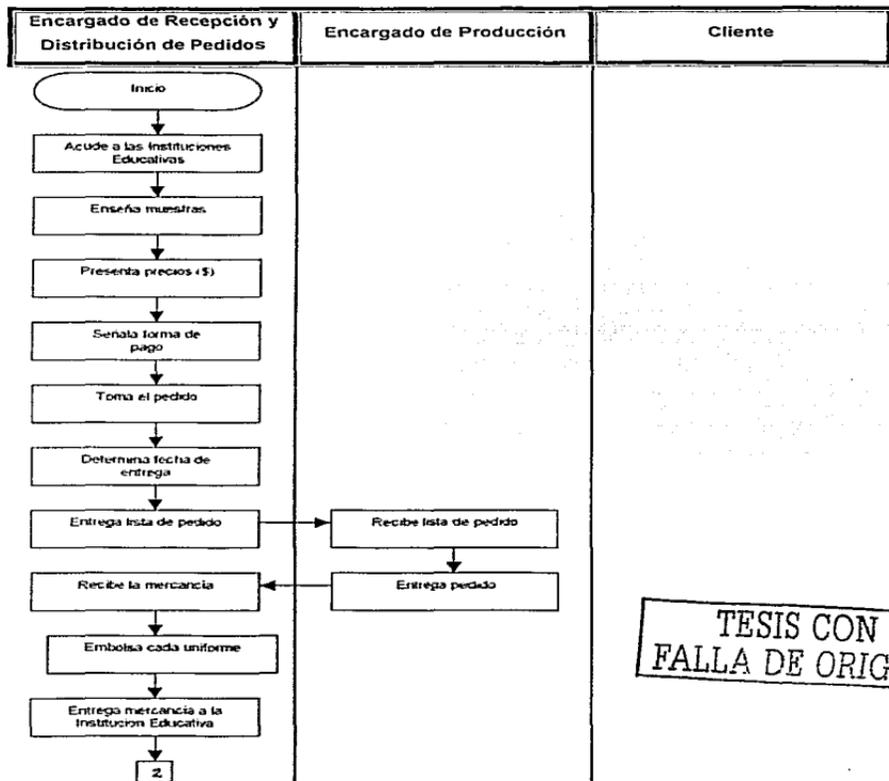
5- Entrega la lista de pedido que fue surtida y el cobro de la misma a la Dirección General.

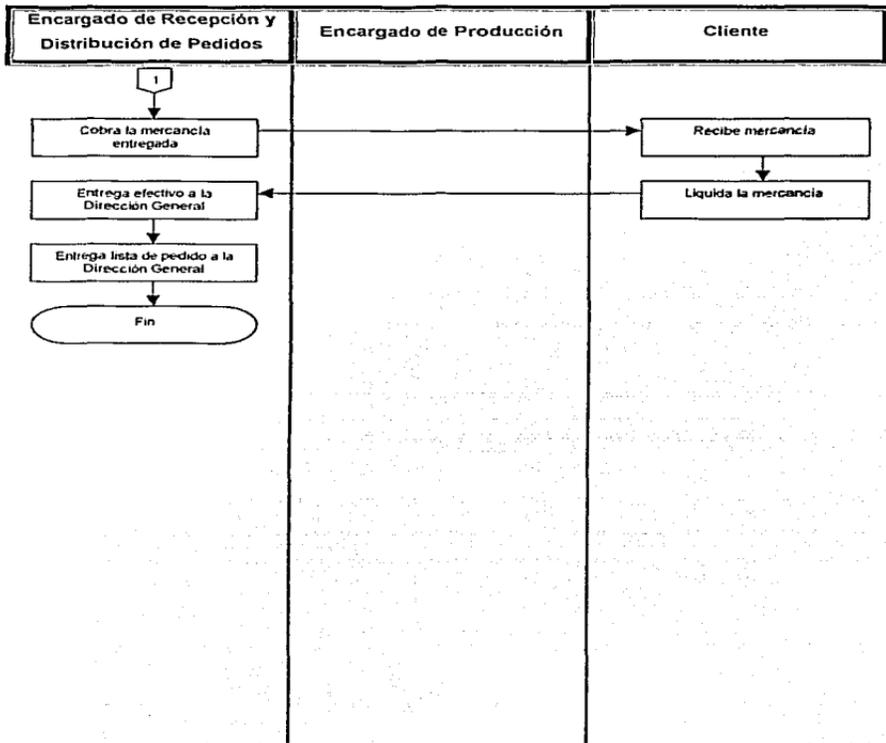
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento Núm. 10: Recepción y Entrega de Pedidos

Responsable: Encargado de Recepción y Distribución de Pedidos





TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento Núm. 11

Compra de Materia Prima

Es el procedimiento a través del cual se compra toda la materia prima, herramientas de trabajo, accesorios, etc., necesarios para la empresa en su totalidad.

Objetivo:

Comprar materiales para abastecer a cada una de las áreas de la empresa de manera que se puedan llevar a cabo todas las actividades de la misma.

Políticas:

- ↳ Poner en primer lugar la calidad de la materia prima y luego el precio.
- ↳ Determinar condiciones de pago antes de hacer el pedido.
- ↳ Pedir únicamente lo necesario para la empresa.
- ↳ Hacer los pedidos antes de que se agoten los materiales para evitar que se paren las actividades.

Descripción de las Operaciones: "Compra de Materia Prima"

Encargado de Compras

1- Acude con los Encargados de cada área y enlista los materiales que se necesitan, verifica que efectivamente no haya en existencia esos materiales y determina qué comprar, luego contacta a los proveedores y pide cotizaciones.

Proveedor

2- Da cotizaciones de precios, determina las condiciones de crédito que ofrece y aclara la existencia de los materiales necesarios.

Encargado de Compras

3- Selecciona proveedor y envía lista de pedido.

Proveedor

4- Recibe lista de pedido, la surte y la envía a la empresa.

Encargado de Compras

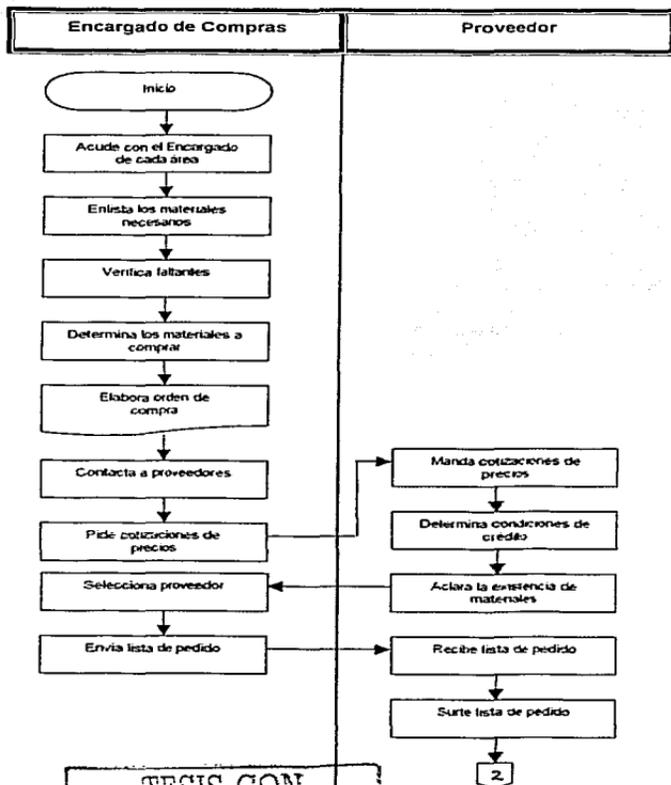
5- Recibe la mercancía, realiza inventario, luego acude con cada Encargado para entregar los materiales solicitados; entrega notas de compra a la Dirección General.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

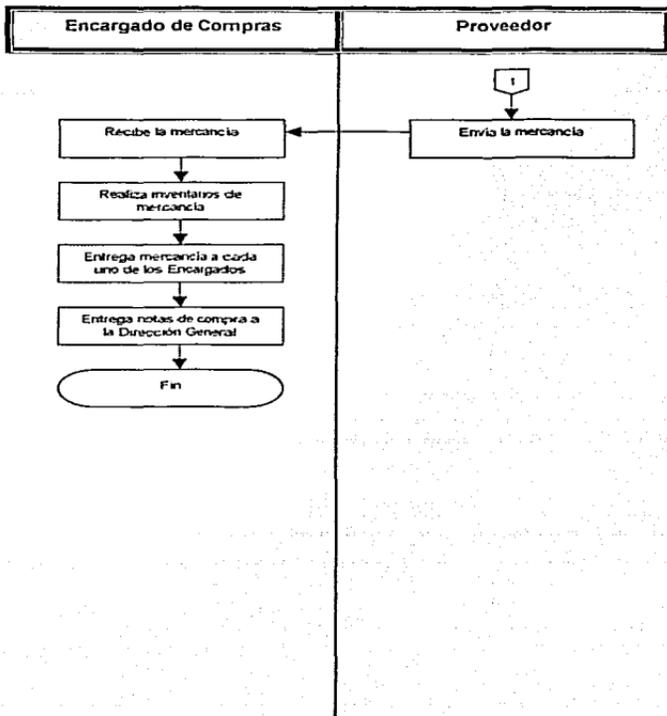
DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento Núm. 11: Compra de Materia Prima

Responsable: Encargado de Compras



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Elaboración y Cortado de Trazos

Es el procedimiento a través del cual se hacen los trazos correspondientes a las prendas de vestir que se van a fabricar.

Objetivo:

Hacer y cortar los trazos respectivos a cada prenda que se vaya a elaborar, sobre las telas que se hayan determinado con anterioridad.

Políticas:

- ✦ Utilizar únicamente las telas que se hayan designado.
- ✦ Cortar en una sola tirada los trazos de un mismo molde.
- ✦ Tener bien afiladas las tijeras y las cortadoras.
- ✦ Hacer juegos con los trazos cortados a las costureras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Descripción de las Operaciones: "Elaboración y Cortado de Trazos "

Auxiliar del Área de Cortado

- 1- Solicita los rollos de tela al Encargado de Compras.
- 2- Recibe el rollo y lo traslada al área de cortado.
- 3- Coloca el rollo sobre la mesa, lo extiende y verifica que no tenga defectos.
- 4- Se traslada al estante de los patrones para seleccionar los necesarios y los traslada al área de cortado.
- 5- Coloca los patrones sobre la tela, toma una greda y hace los trazos.
- 6- Retira los patrones y verifica que sean los trazos correctos y prosigue a cortar la tela, utilizando tijeras o cortadora dependiendo la complejidad del corte.
- 7- Hace juegos de piezas y los almacena.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento Núm. 12: "Elaboración y Cortado de Trazos"

Diagrama Núm. 12		Cursograma Analítico para el Operario							
Hoja 1		R	e	s	u	m	e	n	
Responsable:	Actividad	Actividad					Actual		
Auxiliar del Área de Cortado		Operación	O					10	
Actividad: Elaborar y cortar trazos		Transporte	←					3	
Lugar: Área de Producción		Espera	D					0	
Elaborado por: L.A. Sonia Elizabeth Gutiérrez García.		Inspección	□					3	
Aprobado por: L.A. Rosa Elena Núñez Escamilla.		Almacenamiento	∇					1	
Fecha: 29 / 10 / 02.		Total:					17		
DESCRIPCIÓN		Símbolo					Observaciones		
		O	←	D	□	∇			
Solicita los rollos de tela		●							
Recibe el rollo		●							
Traslada el rollo al área de cortado		●	→						
Coloca el rollo sobre la mesa		●							
Extiende el rollo de tela		●							
Verifica que no tenga defectos		●							
Se traslada al estante de los patrones		●	→						
Selecciona los patrones		●							
Traslada los patrones al área de cortado		●	→						
Coloca los patrones sobre la tela		●							
Toma una greda		●					Que contraste con la tela.		
Hace los trazos		●							
Retira los patrones		●							
Verifica los trazos		●							
Corta la tela		●					Utilizando tijeras o cortadora.		
Hace juegos de piezas		●							
Almacena los juegos		●							
Total General:		10	3	0	3	1			

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento Núm. 13

Armado de pants

Es el procedimiento a través de cual se unen las piezas ya cortadas para armar un pants.

Objetivo:

Unir las piezas ya cortadas para armar los pants.

Políticas:

- ‡ Utilizar los juegos de piezas así como se agruparon.
- ‡ Usar hilos únicamente del color de la prenda.
- ‡ Deshebrar todas las prendas una vez terminadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Descripción de las Operaciones: "Armado de pants"

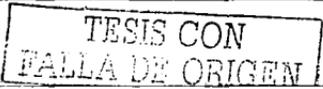
Auxiliar del Área de Costura

- 1- Recoge los juegos de piezas para armar.
- 2- Se traslada al área de costura.
- 3- Selecciona la maquina a utilizar.
- 4- Acomoda los juegos al lado de la maquina.
- 5- Se traslada al estante de los hilos y selecciona el color a usar.
- 6- Inserta los hilos en la maquina en el lugar que le corresponde.
- 7- Toma cada una de las piezas y comienza a unirlas.
- 8- Hace el filo del pantalón.
- 9- Pone el elástico que va en la cintura del pants.
- 10- Hace las bastillas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento Núm. 13: " Armado de Pants"

Cursograma Analítico para el Operario		
Diagrama Núm. 13	Hoja 2	R e s u m e n
Responsable: Auxiliar del Área de Costura	Actividad	Actual
Actividad: Armar los pants	Operación	O 10
Lugar: Área de Costura	Transporte	T 3
Elaborado por: L. A. Sonia Elizabeth Gutiérrez García.	Espera	D 0
Aprobado por: L. A. Rosa Elena Núñez Escamilla	Inspección	I 2
Fecha: 29 / 10 /02.	Almacenamiento	A 1
	Total:	16
DESCRIPCIÓN	Símbolo	Observaciones
	O T D I A	
Recoge los juegos de piezas para armar	●	
Verifica que estén completos	○	
Se traslada con los juegos al área de costura	→	
Selecciona la máquina a utilizar	●	
Acomoda los juegos al lado de la máquina	○	
Se traslada al estante de hilos	→	
Selecciona el color a utilizar	●	
Se traslada al área de costura con los hilos	→	Según la textura de la tela.
Inserta los hilos en la máquina	●	Dependiendo tipo de máquina
Toma su lugar	●	
Toma las piezas y comienza a unir las	●	
Hace el filo del pantalón	●	
Hace bastillas	●	
Deshebra las piezas ya terminadas	●	
Verifica que las prendas estén bien cosidas	○	
Almacena las prendas ya terminadas	○	
Total General:	10 3 0 2 1	



Armado de Chamarras

Es el procedimiento a través de cual se unen las piezas ya cortadas para armar una chamarra.

Objetivo:

Unir las piezas ya cortadas para armar las chamarras.

Políticas:

- ↳ Utilizar los juegos de piezas así como se agruparon.
- ↳ Usar hilos únicamente del color de la prenda.
- ↳ Deshebrar todas las prendas una vez terminadas.
- ↳ Determinar con anterioridad el color que debe llevar de sierra.

Descripción de las Operaciones: "Armado de chamarras"

Auxiliar del Área de Costura

- 1- Recoge los juegos de piezas para armar y verifica que estén completos.
- 2- Se traslada con los juegos al área de costura.
- 3- Selecciona la máquina a utilizar y acomoda los juegos a un lado de ésta.
- 4- Se traslada al estante de hilos y sierres, selecciona el color de hilo y los sierres a utilizar.
- 5- Se traslada con los hilos y sierres al área de costura.
- 6- Inserta los hilos en la máquina y comienza a coser.
- 7- Toma las piezas y pone sierres a todas las prendas que se van a coser.
- 8- Verifica que esté bien colocado el sierre.
- 9- Une las piezas, pone puños y cuellos.
- 10- Hace las bastillas.
- 11- Deshebra las piezas ya terminadas y verifica que estén bien cosidas.
- 12- Almacena las prendas ya terminadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento Núm. 14: "Armado de chamarras"

Cursograma Analítico para el Operario			
Diagrama Núm. 14	Hoja 3	R e s u m e n	
Responsable: Auxiliar del Área de Costura		Actividad	Actual
Actividad: Amar chamarras		Operación	O 12
Lugar: Área de Costura		Transporte	← 3
Elaborado por: L.A. Sonia Elizabeth Gutiérrez García.		Espera	D 0
Aprobado por: L.A. Rosa Elona Núñez Escamilla.		Inspección	□ 3
Fecha: 29 / 10 / 02		Almacenamiento	v 1
		Total:	19
DESCRIPCIÓN		Símbolo	Observaciones
		O ← D □ v	
Recoge los juegos de piezas para armar		●	Que sean para chamarras
Verifica que estén completos		●	
Se traslada con los juegos al área de Costura		●	
Selecciona la máquina a utilizar		●	
Acomoda los juegos al lado de la Máquina		●	
Se traslada al estante de hilos y sierras		●	
Selecciona el color a utilizar		●	Según la medida de la chamarra
Selecciona los sierras a utilizar		●	
Se traslada al área de costura con los Sierras y los hilos		●	
Inserta los hilos en la máquina		●	
Toma las piezas		●	
Pone el sierra		●	
Verifica que esté bien puesto		●	
Une las piezas		●	
Pone puños y cuellos		●	
Hace bastillas		●	
Deshebra las piezas ya terminadas		●	
Verifica que las prendas estén bien Cosidas		●	
Almacena las prendas ya terminadas		●	
Total General:		12 3 0 3 1	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento Núm. 15

Limpieza de Pantallas

Es el procedimiento a través de cual se limpian cada una de las pantallas que se utilizarán inmediatamente para realizar el estampado de uniformes.

Objetivo:

Limpia las pantallas que se utilizarán en los grabados para evitar desperfectos en los mismos.

Políticas:

- ↳ Estampar únicamente aquellas piezas que hayan sido ordenadas por el Encargado de Producción.
- ↳ Seguir las indicaciones de limpiado al pie de la letra.
- ↳ Asegurarse de limpiar la pantalla en tiempo para no atrasar el estampado de las prendas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Descripción de las Operaciones: "Limpieza de Pantallas"

Auxiliar del Área de Grabado

- 1- Selecciona la pantalla a utilizar para los estampados.
- 2- Se traslada con la pantalla al área de grabado y la coloca sobre la mesa.
- 3- Se traslada a la vitrina de líquidos limpiadores para las pantallas y elige los que va a utilizar, verificando que sean los adecuados.
- 4- Se traslada con los limpiadores al área de grabado.
- 5- Toma un recorte grande de su lugar de trabajo y le agrega una cantidad pequeña de líquido.
- 6- Toma la pantalla y la limpia haciendo movimientos circulares y suaves.
- 7- Verifica que esté limpia y nuevamente con un recorte seco le da movimientos circulares y suaves.
- 8- Se traslada a un área de sol y coloca la pantalla.
- 9- Después de 10 min. recoge la pantalla.
- 10- Se traslada con la pantalla al área de grabado.
- 11- Coloca la pantalla lista para ser utilizada en los estampados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento Núm. 15: " Limpieza de Pantallas"

Cursograma Analítico para el Operario		
Diagrama Núm. 15	Hoja 4	R e s u m e n
Responsable: Auxiliar del Área de Grabado	Actividad	Actual
Actividad: Limpiar las pantallas para los	Operación O	11
Lugar: Área de Grabado	Transporte ←	5
Elaborado por: L.A. Sonia Elizabeth Gutiérrez García.	Espera D	0
Aprobado por: L.A. Rosa Etena Núñez Escamilla.	Inspección □	3
Fecha: 29 / 10 /02.	Almacenamiento V	1
	Total:	20
DESCRIPCIÓN	Símbolo	Observaciones
	O ← D □ V	
Elige la pantalla que va a utilizar	O	
Se traslada al área de grabado	←	
Coloca la pantalla sobre la mesa	O	
Se traslada a la vitrina de líquidos limpiadores para las pantallas	←	
Selecciona los limpiadores a utilizar	O	Usar protección
Verifica que sean los limpiadores correspondientes	□	
Se traslada al área de grabado	←	
Toma un recorte grande	O	Que sea desperdicio
Agrega una cantidad pequeña de líquido al recorte	O	
Toma la pantalla	←	
La limpia con el recorte	O	Se hace con mucho cuidado y haciendo círculos.
Verifica que esté limpia de químicos	□	
Toma un recorte grande (seco)	O	
La limpia nuevamente	O	
Verifica que esté limpia y seca	□	
Se traslada a un área de sol	←	
Coloca la pantalla a la luz del sol	O	La deja aprox. 10 min.
Recoge la pantalla	←	
Se traslada al área de grabado	O	
Deja la pantalla lista para ser utilizada.	V	
Total General:	11 5 0 3 1	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento Núm. 16

Estampado de Uniformes

Es el procedimiento a través de cual se ponen los escudos correspondientes a cada prenda ya terminada.

Objetivo:

Estampar cada una de las prendas correspondientes de acuerdo al logotipo que le haya sido asignado a cada uniforme.

Políticas:

- Estampar únicamente aquellas prendas que hayan sido ordenadas por el Encargado de Producción.
- Verificar con el Encargado de Producción que efectivamente se vaya a utilizar el logotipo adecuado, así como la tinta a aplicar.
- Seguir la indicaciones de grabado al pie de la letra.
- Reportar inmediatamente al Encargado de Producción el desperfecto de alguna prenda.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Descripción de las Operaciones: "Estampado de Uniformes"

Auxiliar del Área de Grabado

- 1- Recoge las prendas que se van a estampar.
- 2- Se traslada con las prendas al área de grabado y las coloca sobre la mesa.
- 3- Enciende la plancha para que se vaya calentando.
- 4- Se traslada al estante de pinturas y selecciona las que va a utilizar.
- 5- Se traslada con las pinturas al área de grabado y las coloca sobre la barra.
- 6- Toma la plancha y la coloca sobre la barra.
- 7- Toma una prenda y la coloca sobre la base para estampar que está en la barra.
- 8- Se traslada a la vitrina de paletas y selecciona la que va a utilizar.
- 9- Se traslada con la paleta al área de grabado y la introduce en la pintura.
- 10- Se traslada al área de papel para estampados y selecciona el papel carbonizado, verificando que sea el correcto.
- 11- Se traslada con el papel al área de grabado y lo coloca sobre la barra.
- 12- Toma la pantalla limpia, verificando que sea la correcta y la coloca sobre la prenda, cuidando de colocarla bien.
- 13- Toma la paleta con pintura y la pasa por encima de la pantalla, haciendo el estampado.
- 14- Retira la paleta y la coloca en la pintura.
- 15- Retira la pantalla y la coloca sobre la mesa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 16-Verifica que el estampado esté bien colocado.
- 17-Toma el papel carbonizado y lo coloca sobre la prenda ya estampada.
- 18-Toma la plancha y la coloca sobre el papel carbonizado que está sobre la prenda.
- 19-Retira la plancha y la coloca sobre la mesa.
- 20-Retira el papel carbonizado y lo coloca sobre la mesa.
- 21-Toma la prenda ya estampada y verifica que esté bien estampada.
- 22-La coloca sobre la mesa.
- 23-Almacena la prenda ya grabada.

Procedimiento Núm. 16: " Estampado de Uniformes"

Cursograma Analítico para el Operario			
Diagrama Núm. 16	Hoja 5	R e s u m e n	
Responsable: Auxiliar del Área de Grabado	Actividad		Actual
Actividad: Estampar los uniformes	Operación	O	30
Lugar: Área de Grabado	Transporte	←	7
Elaborado por: L.A. Sonia Elizabeth Gutiérrez García.	Espera	D	0
Aprobado por: L.A. Rosa Elena Núñez Escamilla.	Inspección	□	5
Fecha: 29 / 10 /02.	Almacenamiento	∇	1
	Total:		43
DESCRIPCIÓN	Símbolo		Observaciones
	O ← D □ ∇		
Recoge las prendas que va a estampar	O		
Se traslada con las prendas al área de grabado	←		
Coloca las prendas sobre la mesa	O		
Enciende la plancha	O		
Se traslada al estante de pinturas	←		
Selecciona las pinturas a utilizar	O		
Se traslada al área de grabado	←		
Coloca las pinturas sobre la barra	O		
Coloca la plancha sobre la barra	O		
Toma una prenda	O		
La coloca sobre la base para estampar	O		
Se traslada a la vitrina de paletas	←		
Selecciona la paleta a utilizar	O		
Se traslada con la paleta al área de grabado	←		
Introduce la paleta en la pintura	O		
Se traslada al área de papel para estampados	←		
Selecciona el papel carbonizado	O		
Verifica que sea el correcto	O		
Se traslada con el papel al área de grabado	←		
Lo coloca sobre la barra de estampados	O		
Toma la pantalla ya limpiada	O		
Verifica que sea la correcta	O		

TESIS CON
PALETA DE ORIGEN

La coloca sobre la prenda	•					Que está en la barra
Verifica que esté bien colocada	•			•		
Toma la paleta con pintura	•					
Pasa la paleta por encima de la pantalla haciendo el estampado	•					Con mucho cuidado
Retira la paleta	•					
La coloca en la pintura	•					
Retira la pantalla	•					
La coloca sobre la mesa	•					
Verifica que el estampado haya quedado bien colocado	•			•		
Toma el papel carbonizado	•					
Lo coloca sobre la prenda	•					
Toma la plancha	•					
La coloca sobre el papel carbonizado que está sobre la prenda	•					Aprox. 30 seg.
Retira la plancha	•					
La coloca sobre la mesa	•					
Retira el papel carbonizado	•					
Lo coloca sobre la mesa	•					
Toma la prenda ya estampada	•					
Verifica que esté bien estampada	•			•		
La coloca sobre la mesa	•					
Almacena la prenda ya grabada.	•				•	
Total General:		30	7	0	5	1

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Procedimiento Núm. 17

Terminado de Prendas Confeccionadas

Es el procedimiento a través de cual se le da el último toque a las prendas ya terminadas para darle una mejor presentación.

Objetivo:

Planchar y revisar cada una de las prendas ya terminadas para que estén listas y sin defectos al trasladarlas al área de ventas.

Políticas:

- ↳ No dejar una sola prenda sin revisar.
- ↳ Informar inmediatamente al Encargado de producción de cualquier desperfecto encontrado en las prendas.
- ↳ Hacer la revisión de manera minuciosa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Descripción de las Operaciones: "Terminado de Prendas Confeccionadas"

Auxiliar del Área de Terminado

- 1- Recoge las prendas ya terminadas.
- 2- Se traslada con las prendas al área de terminado y las coloca sobre la mesa.
- 3- Enciende la plancha.
- 4- Verifica que la plancha tenga el agua suficiente para utilizarla.
- 5- Espera a que la plancha se caliente.
- 6- Toma la prenda y revisa que no tenga defectos.
- 7- La coloca sobre la barra de planchado.
- 8- Toma la plancha y la pasa por encima de la prenda.
- 9- Retira la plancha y la coloca en la barra de planchado.
- 10- Toma la prenda y la acomoda para marcar los filos.
- 11- Toma la plancha y marca los filos.
- 12- Retira la plancha y la coloca sobre la barra.
- 13- Toma la prenda ya planchada y verifica que esté bien planchada.
- 14- Almacena las prendas ya planchadas.

PRENDAS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento Núm. 17: "Terminado de Prendas Confeccionadas"

Cursograma Analítico para el Operario						
Diagrama Núm. 17	Hoja 7	R e s u m e n				
Responsable: Auxiliar del Área de Terminado	Actividad		Actual			
Actividad: Planchar y revisar las prendas antes de salir del taller.	Operación	O	15			
Lugar: Área de Terminado	Transporte	⇐	1			
Elaborado por: L.A. Sonia Elizabeth Gutiérrez García.	Espera	D	1			
Aprobado por: L.A. Rosa Elena Núñez Escamilla.	Inspección	□	4			
Fecha: 29 / 10 / 02.	Almacenamiento	∇	1			
	Total:		22			
DESCRIPCIÓN	Símbolo		Observaciones			
	O	⇐	D	□	∇	
Recoger las prendas ya terminadas	●					
Se traslada al área de terminado		⇐				
Coloca las prendas sobre la mesa	●					
Enciende la plancha	●					
Verifica que esté lista para usarse						
Espera a que se caliente la plancha						
Toma la prenda	●					
La revisa para detectar defectos						
La coloca sobre la barra de planchado	●					
Verifica que la plancha ya esté caliente						
Toma la plancha	●					
La pone encima de la prenda	●					
La desplaza haciendo el planchado	●					
Retira la plancha	●					
Coloca la prenda para marcar filos	●					
Toma nuevamente la plancha	●					
Marca los filos	●					
Retira la plancha	●					
La coloca sobre la barra	●					
Toma la prenda ya planchada	●					
Verifica que esté bien planchada						
Almacena las prendas						
Total General:	15	1	1	4	1	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.4.4 Conclusión de la Propuesta

Con la propuesta presentada a lo largo de esta investigación, la microindustria "UNIFORMES SONI", tendrá las bases para llevar a cabo un mejor desarrollo administrativo en su negocio. Por una parte el Gerente General contará con un organigrama que le permita conocer la estructura organizacional de su empresa, con ello sabrá además los niveles de autoridad y responsabilidad que le conciernen a cada trabajador, y por supuesto quiénes están a su mando y/o a su cargo.

Con los puestos que se muestran en dicho organigrama, se tienen sus respectivas descripciones, las cuales permitirán a cada trabajador saber cuál es el objetivo de su puesto, quién está a su mando, y quién a su cargo, sabrá cuántas personas tienen el mismo puesto que él, identificará cuáles son las actividades permanentes, periódicas y eventuales que debe llevar a cabo, sus funciones y responsabilidades en cuanto a trabajo, información y maquinaria y equipo con que se cuenta. Para el Gerente o Dueño de esta empresa le será muy útil presentar esta información a su personal, para que éstos conozcan a profundidad la labor que están desempeñando en la organización, ello acompañado de una mayor productividad, ya que el trabajador no tendrá dudas respecto a su trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Referente a los procedimientos, que mejor que el personal conozca a detalle como se lleva a cabo una determinada actividad, sobre todo si es de las más trascendentes de la empresa, además, en toda empresa siempre se cuenta con empleados nuevos, obviamente ellos desconocen el funcionamiento del negocio, pero deben aprender, si el Gerente o Dueño les muestra una descripción de su

puesto y cómo llevar a cabo determinadas actividades, será más fácil para el trabajador de nuevo ingreso que lleve a cabo sus labores, ahora que si se analiza bien, a la empresa le está ahorrando costos y tiempo ya que el empleado se adaptará fácilmente a su trabajo y no será necesario tener a alguien que le enseñe cómo hacer las cosas.

Ahora, para tener aún más claro quiénes son las personas que intervienen en una determinada actividad, se muestran los diagramas de flujo y los cursogramas analíticos para los operarios, en donde se señalan las personas que participan en la ejecución de un procedimiento y la operación que realizan cada una de ellas.

Como se puede observar, toda la información contenida en este material es muy importante para el empresario Gerente o Dueño de esta organización, ya que la finalidad de esta empresa, como su misión y visión lo mencionan, es crecer, desarrollarse y alcanzar sus objetivos, pero eso no se logrará si no se apoyan de herramientas administrativas como las que se presentan en esta propuesta, de manera que se encuentren actualizados y con los cimientos para salir y competir en el ámbito de la Fabricación y Maquila de Uniformes Deportivos y Escolares.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIÓN GENERAL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La compilación de la información presentada, muestra las bases sobre las cuales debe funcionar una empresa si quiere tener éxito en el ámbito administrativo, porque parece fácil llevar las riendas de un negocio, pero si se hace uso de herramientas que permitan no solo sobrellevarlo, sino además lograr un crecimiento y desarrollo de toda la empresa en conjunto, es decir, del personal, de su producto, de sus técnicas, métodos y sistemas, entonces no se estará hablando de una empresa común y corriente, sino de una organización que está a la vanguardia, buscando la superación continua del ambiente tanto interno como externo en el que de desenvuelve.

Algunas de las herramientas básicas que debe tener toda empresa son por ejemplo un organigrama, en donde se muestre la estructura organizacional con que ésta cuenta, en dicha estructura se observarán los puestos formados en la empresa, los niveles de autoridad y responsabilidad que existan, se verá una mejor definición de qué puestos dependen de otros y a su vez qué otros puestos están a su cargo, ello permitirá que haya un mejor control en la toma de decisiones y los más importante que se respire un ambiente laboral saludable al saber cada persona hasta dónde llegan sus deberes y obligaciones y hacia quiénes son.

Otras herramientas son las descripciones de puestos y los procedimientos, si una empresa los tiene bien definidos, la actuación del personal será más productiva, es decir, tendrán un mayor rendimiento, ya que van a ejecutar su trabajo con pleno

conocimiento de cómo se realiza, sabrán cada actividad que tienen que llevar a cabo, sus tiempos para dicha actividad. a quién deberán acudir para informar alguna anomalía o incluso para entregar reportes de sus labores, etc.

Por lo anterior, es que en esta investigación, se dieron a conocer algunas bases necesarias de cómo implantar este tipo de herramientas, la importancia que derivan cada una de ellas, además se hizo referencia a una variedad de conceptos administrativos y lo relevante que es su aplicación en una organización. Se mencionaron las etapas del proceso administrativo, y aunque las empresas lo hacen de manera empírica, es importante que lo conozcan para que se lleve a cabo de manera más detallada, permitiendo así un crecimiento sustentado de la empresa.

Para la realización de diagramas de flujo, se mostró la simbología que se utiliza y algunas reglas que se deben seguir al momento de su implantación.

La organización de toda empresa por pequeña que sea es fundamental, ya que todas persiguen una visión, quieren crecer y volverse competitivas, aunque sea con los de la misma cuadra, pero si no saben administrar cada uno de los recursos que tienen (humanos, materiales, tecnológicos y financieros), en definitiva nunca lo podrán lograr ese desarrollo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hoy en día es vital que las empresas se actualicen y busquen tener una mejora continua en sus procesos, pero para ello necesitan primeramente conocer bien las partes por las cuales está compuesta, como su estructura organizacional.

sus actividades, funciones y responsabilidades, sus procedimientos, etc., para después de eso saber en dónde se necesita mejorar y justo ahí aplicar sus nuevos conocimientos, porque sería un error que los dueños de las empresas tomaran decisiones a la ligera, sin revisar y analizar primero en qué condiciones se encuentra el negocio

Precisamente esa es la labor que le corresponde al Lic en Administración, entrar en una organización informar de las anomalías que se presentan y por supuesto las mejoras que se pueden lograr.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

- ALBERS Henry H. Principios de organización y dirección. Ed. LIMUSA. 2ª. ed. México. ©1968. pp. 750.
- BROWN Warren B., MOBERG Dennis J. Teoría de la organización y la administración. Ed. LIMUSA, México. ©1996. pp. 708.
- DALE Ernest Organización Ed. Editora técnica. México. ©1968. po 369
- DESSLER Gary Organización y administración Ed. Prentice-Hall. México. ©1979. pp. 410
- DUBRIN Andrew J. Administración y organización. Ed. Harper. 2ª. ed. 1998. pp. 594.
- FAYOL Henri; TAYLOR Frederick W. Administración. Ed. Herrero Hermanos. México. © 1993. pp. 217.
- FAYOL Henri; TAYLOR Frederick W. Administración industrial y general. Ed. BCE. 10ª. ed. Argentina. ©1987. pp. 210.
- FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio. El proceso administrativo. Ed. DIANA. 2ª. ed. México. © 1991. pp. 296.
- FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio. El proceso administrativo. Ed. DIANA, 11ª. ed. México. © 1997. pp. 237.
- FRANKLIN Stephen G.; TERRY George R. Principios de Administración. Ed. CECSA. México 1992. pp. 747.
- GIL MENDOZA José I. Administración Moderna. Ed. Mc Graw-Hill. México. 1985. pp.228.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- HAMPTON. David. Administración. Ed. Mc Graw-Hill, 4ª. ed. México, ©1986. pp. 791.
- HECHT, Maurice R. Administración básica. Ed. LIMUSA. México. ©1984. pp. 220.
- HERNÁNDEZ y RODRÍGUEZ Sergio. Introducción a la administración. Ed. Mc Graw-Hill. México. ©1994. pp. 418.
- INEGI. Seguimiento de establecimientos grandes y de empresas. Censos económicos 1996 ©1998. pp. 132.
- KOONTZ Harold: (et. al.). Elementos de la administración. Ed. Mc Graw-Hill, 3ª. ed. México ©1988. pp. 625.
- KOONTZ Harold; WEIHRICH Heinz. Administración. Ed. Mc Graw-Hill. 9a. ed. México 1990. pp.771.
- LARIS CASILLAS Francisco Javier. Administración Integral. Ed. CECSA. 6ª. ed. México ©1977. pp. 329.
- LÓPEZ RIVAS Arturo. (et. al). El proceso administrativo un enfoque básico. Tesis. UNAM. México ©1984. pp. 225.
- MCCONKEY Dale D. Administración por resultados. Ed. DIANA. México ©1981. pp. 373 .
- MÉNDEZ MORALES José Silvestre. Economía y la empresa. Ed. Mc Graw-Hill, México ©1989. pp. 361.
- MERCADOTECNIA VIII. Profa. Laura Mata Amezcua. 8º. Semestre de la Lic. en Administración. 2002.

- MÜNCH GALINDO Lourdes; GARCÍA MARTÍNEZ José. Fundamentos de administración. Ed. Trillas, 5ª. ed. México ©1999. pp. 240.
- ODIORNE George S. Administración por objetivos. Ed. LIMUSA. México © 1979. pp. 214.
- PFIFFNER John M.; SHERWOOD Frank P. Organización administrativa. Ed. Herrero Hermanos. 6a. ed. México © 1969. pp. 602.
- QUIROGA LEOS Gustavo. Organización y Métodos en la Administración Pública Ed Trillas 2ª ed México. 1987 pp 304
- REYES PONCE Agustín. Administración de empresas. Ed. LIMUSA. México © 1986. pp. 188
- REYES PONCE Agustín. Administración moderna. Ed. LIMUSA. México © 1998. pp. 480.
- ROBBINS Stephen P. La administración en el mundo de hoy. Ed. Pearson Educación. México. © 1997. pp. 584.
- RODRÍGUEZ VALENCIA Joaquín Organización contable y administrativa de las empresas Ed ECAFSA. 2ª. ed. México. © 1997 pp 135
- STONER James A. Administración. Ed. Prentice-Hall. 6a. ed. México. © 1996. pp. 688.
- VILLANUEVA VARELA Arturo. Los fundamentos del éxito en la administración pública. Ed. EDUG. Guadalajara 1985. pp. 185.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

APUNTES

- ADMINISTRACIÓN III. Profa. Socorro Saenz Bravo 3r. Semestre de la Lic. en Administración. 1999.
- ADMINISTRACIÓN IV. Profa. Ma. Esperanza Orozco Espinoza. 4º. Semestre de la Lic. en Administración. 2000.
- ADMINISTRACIÓN V. Profa. Rosa Elena Núñez Escamilla. 5º. Semestre de la Lic. en Administración 2000
- ADMINISTRACION VIII Profa. Rosa Elena Núñez Escamilla 7º. Semestre de la Lic. en Administración. 2001.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN