



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS: IMPORTANCIA E
IMPLEMENTACIÓN EN UNA EMPRESA MAQUILADORA FAMILIAR
DEL SECTOR MANUFACTURERO**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:

JOEL ADOLFO HERNÁNDEZ GUZMÁN

ASESOR: DR. GERARDO SANCHÉZ AMBRÍZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES
AT'N: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefa del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 19 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Los manuales de procedimientos: Importancia e implementación
en una empresa maquiladora familiar del sector manufacturero.

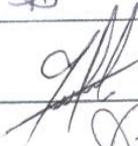
que presenta el pasante: Joel Adolfo Hernández Guzmán
con número de cuenta: 09829388-9 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 20 de Abril de 2006

PRESIDENTE Dr. Gerardo Sánchez Ambriz 

VOCAL Dr. David Galicia Osuna 

SECRETARIO M.A. Ma. Teresa Muñoz García 

PRIMER SUPLENTE MCE. Araceli Georgina Campos Carreón 

SEGUNDO SUPLENTE L.C. Seidy C. López Anaya 

DEDICATORIAS

A MIS ABUELOS

Anacleto Guzmán Morales

Estoy profundamente agradecido por el cariño que me brindaste por muchos años, gracias por tus consejos y enseñanzas, gracias por todos los momentos que compartimos juntos y que mantengo presentes en mi proceder diario.

María Del Carmen Olvera Colín

Porque demostraste que el trabajo, dedicación y esfuerzo tienen su recompensa, gracias por formar junto con mi abuelito una familia trabajadora y de buenos principios.

Galdina Flores De Hernández

Por tu esfuerzo ya que eres otro ejemplo a seguir.

A MIS PADRES

María Del Carmen Guzmán Olvera

Gracias por tu apoyo, amor y cariño incondicional, porque sin ti este logro no sería posible, gracias por ser mi madre, gracias porque haz formado a una persona íntegra, de bien y que sigue tu ejemplo día con día. Te quiero mucho.

Joel Hernández Flores

Gracias por tu apoyo durante todos estos años.

A MIS HERMANAS

Luz Helena Hernández Guzmán

Por saber que siempre podré contar contigo.

Sara Rebeca Hernández Guzmán

Gracias por tomarme como un modelo a seguir, se que no te voy a defraudar.

A MI ASESOR

DR. Gerardo Sánchez Ambríz

Gracias por su apoyo y buenos consejos durante la elaboración de este trabajo de titulación.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	3
I. EL SECTOR MANUFACTURERO EN EL MUNDO	
1.1 Generalidades.....	5
1.2 La importancia de Asia en la economía moderna.....	12
1.3 El sector manufacturero y su importancia en México.....	17
1.4 Las empresas familiares: importancia y principales características.....	24
II. LA EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.....	31
2.1 Administración Científica.....	36
2.2 Enfoque clásico de la administración.....	40
2.3 Enfoque humanístico de la administración.....	44
2.3.1 Los Estudios Hawthorne.....	44
2.4 Enfoque Neoclásico.....	46
2.5 Enfoque social.....	49
2.5.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	50
2.5.2 Teoría de los dos factores de Herzberg.....	52
2.5.3 Teoría X y Teoría Y.....	54
2.6 Desarrollo Organizacional.....	57
2.6.1 Los cambios y la organización.....	58
2.7 Calidad.....	68
2.7.1 Décadas de evolución de la calidad.....	70
2.8 Enfoque sistémico.....	80
2.9 Administración del conocimiento.....	85
2.9.1 Componentes fundamentales de la base del conocimiento.....	87
2.9.2 La base del conocimiento: Los Individuos y Los Grupos.....	89
III. LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.....	93
3.1 Políticas.....	98
3.2 Procedimientos: Características y clasificación.....	102
3.2.1 Metodologías y normas de elaboración.....	105

	Página
3.2.2 Planeación del estudio.....	106
3.2.3 Técnicas de representación y análisis de procedimientos.....	112
3.2.4 Diseño de procedimientos.....	113
3.3 Técnicas de organización: Diagramas de flujo y organigramas.....	114
3.3.1 El organigrama de una organización.....	117
IV. CASO PRÁCTICO. MANUALES PROPUESTOS PARA LA EMPRESA MANUFACTURERA TEXTIL, MAQUILAS ARTHUR	
4.1 Análisis del entorno.....	125
4.2 Diagnóstico situacional.....	127
4.3 Propuesta de mejora.....	132
4.4 Propuesta de manuales de organización y procedimientos para la organización Maquilas Arthur.....	134
4.5 Manual de organización propuesto.....	134
4.6 Manual de Procedimiento para manejar, transformar, revisar, empacar, y entregar el producto.....	150
CONCLUSIONES.....	155
ANEXO 1.....	157
ANEXO 2.....	158
BIBLIOGRAFÍA.....	179

INTRODUCCIÓN

En la nueva economía globalizada existe la competitividad como una nueva tendencia que se vislumbra en algunos estados, donde la imaginación y la información son la materia prima para colocarlos en una posición de privilegio y de un goce económico sustentable. Su papel en este mundo globalizado, marca una tendencia de masificación de la producción que no es más que una producción en serie y a gran escala orientada al mercado internacional.

La globalización de la economía y la aceleración del cambio en el entorno económico obligan a las organizaciones a redefinir continuamente sus líneas de actuación. La dirección de las empresas las cuales se clasifican en micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), necesitan aplicar una metodología estratégica que les ayude a adelantarse a los cambios que se producen en el mercado global.

Por ello los aportes de las diferentes escuelas de la administración aparecen como contribuciones importantes a los problemas que han padecido grandes empresas en los países de mayor desarrollo y en vías de desarrollo a lo largo de los años. La misma historia del trabajo humano es la historia de la administración. El trabajo en una sociedad moderna, es una actividad institucionalizada y asigna rol y posición al hombre en nuestra sociedad. Además el trabajo está vinculado con las ideas económicas de cada época.

La administración al intervenir en las organizaciones traza los objetivos que deben alcanzarse con el mínimo de consecuencias no deseadas y con costos mínimos. La organización debe de ser estructurada para lograr los objetivos propuestos, y se recurre a una variedad de técnicas y métodos administrativos que logran lo dicho anteriormente, y se recurre primordialmente a los manuales de organización, de políticas y de procedimientos.

Los manuales son documentos detallados que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.

Estos manuales forman parte de las técnicas de organización y son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.

Peculiarmente muchas empresas consideran que son demasiado pequeñas para necesitar manuales que describan asuntos que son conocidos por todos sus integrantes y esto ocurre frecuentemente en las empresas familiares pequeñas ya que se piensa que existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez, además que algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.

Lo cierto es que los manuales tienen grandes beneficios a la organización ya que estos ayudan a controlar el cumplimiento de las funciones de la empresa y además coadyuvan a fomentar un ambiente laboral sano y ordenado, lo cual se transforma en eficiencia para la organización, por ello, es indispensable que las organizaciones posean manuales de organización, de políticas, de procedimientos, etc., ya que por su versatilidad ayudan a la obtención de la información que indiscutiblemente es materia prima primordial para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

Por ello no documentar funciones, políticas y aplicaciones de la tecnología en una organización equivaldría a que cada nueva generación de la humanidad empezara de cero para descubrir, redescubrir o inventar conocimiento, por lo tanto es necesario el poder elaborar, actualizar y enriquecer continuamente los manuales.

CAPÍTULO 1

EL SECTOR MANUFACTURERO EN EL MUNDO

1.1 Generalidades

En la actualidad estamos inmersos en la sociedad del conocimiento la cual se caracteriza por el excesivo desarrollo de información y de avances en materia de tecnología; por tanto, en este momento no es suficiente ser un país productor de bienes y servicios sino que además, la producción debe ser de tal manera que pueda satisfacer no solo la economía nacional, en adición es necesario llegar a otras economías, si es que se quiere permanecer dentro del juego económico internacional; lo que trae consigo, la necesidad de formar y fortalecer alianzas con otros Estados para poder ser suficientemente productivos. (1)

El mundo corporativo también esta relacionado con los escenarios globalizados entendiéndose este: como un término que guarda estrecha relación con la palabra integración (integración de países, regiones, mercados, economías, costumbres, etc.), y es un proceso que se ha venido dando a nivel mundial, en el cual muchos de los aspectos de la vida humana de unos lugares se ha ido relacionando e interconectando con los de otros y, en general, con el mundo entero.

Los cambios en la tecnología, particularmente en el transporte y las comunicaciones dan la pauta para crear una aldea global, la cual fomenta una enorme interconexión entre naciones formando un nuevo orden económico, político y cultural de magnitud global, siendo estos los principales aspectos de la globalización.

Por tanto, las naciones deben intensificar sus relaciones en materia económica ya que actualmente la complementariedad en el comercio es una necesidad mutua entre países, las economías emergentes como es el caso de México, son una importante fuente de recursos tangibles e intangibles que deben ser tomados en cuenta por que este nuevo modelo económico ha dejado de ser solo un conjunto de transacciones bilaterales entre estados donde se intercambian productos.

La nueva economía globalizada exige la competitividad como una nueva tendencia que se vislumbra con algunos estados donde la imaginación y la información son la materia prima para colocarlos en una posición de privilegio y de un goce económico sustentable. Su papel en este mundo globalizado, marca una tendencia de masificación de la producción que no es más que una producción en serie y a gran escala orientada al mercado local y el mercado internacional.

Las economías locales desempeñan un rol importante en la economía internacional, ya que ninguna puede ser independiente de las demás, esto da la pauta al surgimiento de un verdadero mercado internacional, el cual ha dado cabida al fortalecimiento de las cadenas productivas de los diferentes estados en el mundo.

Dando una definición genérica, las cadenas productivas son los flujos continuos y discontinuos de productos, procesos y agregación de valores, que siguen los productos primarios hasta llegar al consumidor final.

Analizando la relación entre países desde un enfoque de competencia y colaboración, las cadenas productivas son entes animados que se entrecruzan, a manera de una telaraña, entre los diferentes actores de una trama denominada economía industrializada global del nuevo milenio. En esencia ninguna actividad productiva puede desenvolverse de manera aislada, ya que existen relaciones de interdependencia entre los agentes económicos que configuran una participación en conjunto y articulada.

A esta participación en la producción, los riesgos y en los beneficios se le denomina cadena productiva, ya que como se ha mencionado, involucra a todos los eslabones de la actividad desde los fabricantes de insumos, maquinaria y equipos, hasta el producto final, sin dejar de lado la parte de la comercialización, dado que el consumidor se constituye en el último eslabón. El concepto de cadena productiva se refiere a un producto o a un grupo de productos conjuntos o ligados para el uso.

La cadena identificada permite localizar los productos, los procesos, las empresas, las instituciones, las operaciones, las dimensiones y capacidades de negociación, las tecnologías y las relaciones de producción. En el mundo globalizado quienes compiten entre sí no son las empresas o los productos por sí solos, sino las cadenas productivas. (2)

Una cadena productiva comienza desde quien posee la materia prima, siguiendo quien la manufactura hasta llegar a quien lo va a comercializar. Esta cadena productiva se da tanto a nivel nacional, como a nivel internacional, el proceso de manufactura es una parte importante en el desarrollo de productos de calidad. Existen empresas que por su limitado desarrollo tecnológico solo se encargan de esta etapa del proceso y no pueden completar el ciclo, peculiarmente se encuentran en países de los llamados emergentes, tal es el caso de los países latinoamericanos.

La política económica de cualquier estado debe apostar por la apertura, en el caso de América Latina, que se encuentra atrapada en atrasos estructurales, las cadenas productivas hoy luchan por encontrar un camino que permita su sano desarrollo y es en el sector manufacturero es donde se encuentran las condiciones propicias para poder remontar sus economías .

En la industria mundial el sector manufacturero ocupa un lugar muy importante en la economía de cada estado o nación, este sector es un conjunto de actividades productivas y se dividen en:

- Químico Farmacéutico;
- Automotriz;
- Cuero y Calzado;
- Eléctrico y Electrónico;
- Materiales de Construcción;
- Metalmecánica;
- Muebles y Artículos de Regalo;
- Textil;
- y confección.

El mercado de este sector es uno de los más cambiantes e importantes para gran parte de los países de Asia, Europa y América del Norte, la automatización y modernización son puntos clave para aumentar el crecimiento de este sector, el cual es uno de los más competitivos y flexibles.

La tecnología que es definida en el sentido más general como el conocimiento acerca del desarrollo de ciertas tareas o actividades, marca una importante pauta en este sector en específico, es un hecho que existe actualmente una gran exigencia en la calidad, tiempo y servicio, al contar con estas herramientas tecnológicas que promueven un desarrollo acelerado

se logra un crecimiento sustentable, de tal forma que la competitividad y la tecnología son términos muy importantes en conjunto para cualquier estado.

De manera que un sector es una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones, hay que diferenciar entre los sectores económicos y los sectores de la economía haciendo a su vez una división.

Los sectores de la economía según la división clásica son:

- Sector primario o sector agropecuario.
- Sector secundario o sector Industrial.
- Sector terciario o sector de servicios.

Sector primario o agropecuario: Es el sector que obtiene el producto de sus actividades directamente de la naturaleza, sin ningún proceso de transformación. Dentro de este sector se encuentran la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la caza y la pesca. No se incluyen dentro de este sector a la minería y a la extracción de petróleo, las cuales se consideran parte del sector industrial.

Sector secundario o industrial: Comprende todas las actividades económicas de un país relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos.

Se divide en dos subsectores: industrial extractivo e industrial de transformación:

Industrial extractivo: extracción minera y de petróleo.

Industrial de transformación: envasado de legumbres y frutas, embotellado de refrescos, fabricación de abonos y fertilizantes, vehículos, cementos, aparatos electrodomésticos, etc.

Sector terciario o de servicios: Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc.

Es indispensable aclarar que los dos primeros sectores producen bienes tangibles, por lo cual son considerados como sectores productivos. El tercer sector se considera no productivo puesto que no produce bienes tangibles pero, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.

Aunque los sectores anteriormente indicados son aquellos que la teoría económica menciona como sectores de la economía, es común que las actividades económicas se diferencien aún más dependiendo de su especialización.

Lo anterior da origen a los sectores económicos, los cuales son:

1. *Sector agropecuario*: Corresponde al sector primario mencionado anteriormente.
2. *Sector de servicios*: Implica al sector terciario mencionado anteriormente.
3. *Sector industrial*: Hace referencia al sector secundario mencionado anteriormente.
4. *Sector de transporte*: Es parte del sector terciario, e incluye transporte de carga, servicio de transporte público, transporte terrestre, aéreo, marítimo, etc.
5. *Sector de comercio*: Se ubica en el sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio, plazas de mercado y, en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional.
6. *Sector financiero*: Se incluyen todas aquellas organizaciones relacionadas con actividades bancarias y financieras, aseguradoras, fondos de pensiones y cesantías, fiduciarias, etc.
7. *Sector de la construcción*: En este sector se incluyen las empresas y organizaciones relacionadas con la construcción, al igual que los arquitectos e ingenieros, las empresas productoras de materiales para la construcción, etc.
8. *Sector minero y energético*: Se comprenden en él todas las empresas que se relacionan con la actividad minera y energética de cualquier tipo (extracción de carbón, esmeraldas, gas y petróleo; empresas generadoras de energía; etc.).
9. *Sector solidario*: Abarca las cooperativas, las cajas de compensación familiar, las empresas solidarias de salud, entre otras.
10. *Sector de comunicaciones*: Contiene todas las empresas y organizaciones relacionadas con los medios de comunicación como (telefonía fija y celular, empresas de publicidad, periódicos, editoriales, etc.). (4)

Un factor importante que se tiene que utilizar actualmente para tener un crecimiento económico importante es la dependencia entre Estados, es sabido por todos que es un factor muy común en los países llamados subdesarrollados, sin embargo reconsiderando observamos que en la actualidad no encontramos ningún estado que sea independiente por completo, México recibe constantemente recomendaciones por parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Hoy en día los países manufactureros por excelencia son los países Asiáticos, tal es el caso de Japón el cual es actualmente la cuarta mayor potencia económica a nivel mundial, su buena cooperación entre el gobierno y sus industrias, y el dominio de la tecnología han llevado a Japón al éxito económico del que disfruta hoy en menos de medio siglo, una de las características notables de la economía japonesa incluyen una fuerte unidad entre productores, manufactureros y distribuidores, junto con el trabajo arduo teniendo como fin la modernización tecnológica además de integrar los diversos sectores sociales fueron las vías rápidas del Japón exitoso que conocemos. (5)

Otros países asiáticos importantes son Singapur, Corea del Sur, Malasia y China, país que crece a paso agigantados y que a comprobado ser un competidor muy importante si a manufactura se refiere, ya que muchas firmas trasnacionales han invertido en ese país y a su vez el mismo ha generado productos sustitutos que compiten en todo el mundo, además que su mano de obra e industria auspiciado por su gobierno son uno de los mas rentables actualmente.

Principalmente su industria textil “es una de las ramas industriales más importantes de China, ya que se dedica al cultivo de algodón, el teñido y estampado, los tejidos de lana, fibras vegetales, sedas naturales, fibras químicas, tejidos de punto y las confecciones”, este país se destaca por la incursión en otros rubros, destacando el Automotriz, electrónico, y energético lo que lo hace ser el principal protagonista en la economía actual.

Por otra parte en los países occidentales que representan a la mayoría de las potencias económicas o de primer mundo la mayoría perteneciente al grupo de los 7 (Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña, Italia, Japón) que se caracterizan por ser países altamente tecnológicos y son grandes productores de bienes y servicios, estos logran terminar la cadena productiva y alcanzan la masificación de su producción; por ello, al ser productores en

masa requieren de estados clientes y estados proveedores para crear una esfera de mercado de abastecimiento de insumos de productos de acuerdo con las necesidades locales.

En otras palabras así como existen empresas que conforman la larga cadena de producción a nivel privado, los estados pueden a su vez guardar la misma cadena de acuerdo al predominante tipo de economía que tengan por lo cual Simón Levy, Dabbah (6) propone cuatro tipos deferentes de estados en cuanto a su tipo de economía y desarrollo comercial los cuales se señalan a continuación:

- Estados – Inventores: son los que van a desarrollar tecnología para la fabricación en masa, y los que están a la vanguardia para poder facilitar la producción de un artículo. Generalmente países desarrollados. (Estados Unidos, Alemania, Francia, Inglaterra).
- Estados – Productores: Organizaciones estatales que les ha sido transferida la tecnología, el como y el qué, contando con los elementos para la producción de un artículo y que a su vez gozan de facilidades administrativas gubernamentales, como subsidios, mano de obra barata, etc. Al igual que el primero serán países desarrollados y con la capacidad de crear sus materias primas o allegarse de ellas. Pero sobre todo en este bloque integramos a las economías emergentes. (China, Taiwán, India, Singapur).
- Estados – Maquiladores: aquellos que predominantemente ayudan a ensamblar las piezas del artículo para su terminación o acabado o bien son aquellos que tienen los insumos mas no poseen la tecnología adecuada para producir. Generalmente países subdesarrollados donde la mano de obra es barata. (Hasta hace poco México podía ser considerado a nuestra opinión dentro de este bloque).
- Estados – Comercializadores: Serán aquellos que predominantemente coadyuven a la venta y distribución de bienes importados y con una planta productiva débil. Con poca capacidad competitiva de producción, así como de generación de tecnología.

En adición, la globalización ha motivado el desarrollo y crecimiento del comercio mundial, es por ello que los mercados se diversifican, es inminente la apertura comercial entre los estados, la llamada regionalización económica debe marcar los estándares para una mutua cooperación y el libre comercio entre naciones, la inversión directa en el exterior es algo prioritario y benéfico para los países emergentes tal es el caso de las empresas multinacionales ya que estas fomentan su desarrollo.

1.2 La importancia de Asia en la economía moderna

La industrialización en China es un ejemplo de la implantación de grandes reformas que dieron como resultado un sistema económico eficiente de primer mundo, una reforma muy importante que vale la pena mencionar fue la reforma agrícola, toda nación se sustenta en la agricultura en este aspecto el gobierno chino realizó un verdadero reparto agrario, se centró en objetivos muy importantes como son el nacionalismo, la unificación territorial, un poder central y la creación de un mercado nacional.

Estamos hablando de un país que es el más poblado del mundo, para el año 2003 cuenta con mil 300 millones de habitantes, y en extensión territorial también se destaca con 9 millones 326 mil 410 kilómetros por lo cual su densidad de población se calcula que es de 137 personas por kilómetro cuadrado, tienen por moneda el renminbi (conocido como yuan) y su lengua oficial es el mandarín.

Los principales sectores de la industria China se destacan por su gran eficiencia, tal es el caso de la agricultura basándose en sus reformas este sector aumentó su producción poco a poco, hasta el grado que se ha presentado un equilibrio entre la oferta y la demanda, en cuanto al volumen total y con sobrante de productos durante los años de buena cosecha. Debido a estas circunstancias las localidades han reajustado la estructura de sus cultivos observando la necesidad del mercado.

China cultiva principalmente arroz, trigo, maíz, soya y tubérculos. Por tradición sabemos que es el arroz el primer cereal de consumo para este pueblo, el cual es cultivado mayoritariamente en la Cuenca de Changjiang (Yang Tzé), en las regiones del sur y la meseta Yunnan-Guizhou, ocupando las dos quintas partes de la producción total de cereales en China. Actualmente se ha ampliado las zonas de cultivo de este cereal estableciéndolas en la zona norte. (7)

Como se había mencionado anteriormente otra industria importante en China es la industria textil su gama de productos cubre una centena de artículos diferentes, donde las sabanas, los hilos de lana, los tapices de lana, no solamente cubren las necesidades de la región sino que se vende también en otras provincias del país. Una parte de su producción es exportada al extranjero.

La industria que se está desarrollando velozmente es la electrónica e informática ejerciendo una influencia trascendental y positiva en diversos sectores de la economía nacional de China. Principalmente son tres aspectos en los que la industria informática se ha desarrollado siendo las computadoras, el software y las comunicaciones. Actualmente el desarrollo de software y los servicios de información se han incrementado y se prevé una gran potencialidad de mercado.

Otro factor trascendental para que China se desarrollara velozmente fueron las inmensas opciones de transporte de mercancías y sus rutas comerciales, China actualmente cuenta con una red de transporte en fuerte desarrollo, donde podemos notar que tanto por vía terrestre como por vía aérea y marítima son opciones para el comercio y la distribución de mercancías, aunque el mejor medio que existe es por vía marítima, ya que el costo de transporte por este medio es mucho más bajo que en otros países del mundo.

China es propietario de uno de los puertos más importantes a nivel mundial, que es el puerto de Shanghai, el cual recibe una gran cantidad de mercancías. Este puerto se ha convertido en un centro económico muy importante en Asia y seguramente será un centro de navegación internacional.

En particular, se destaca su creciente papel como mercado para las exportaciones de los países de la región asiática, al igual que el carácter que adquiere como motor impulsor de una reestructuración industrial regional y como notable competidor en las exportaciones de terceros países.

El inicio de la modernización en este país asiático fue marcado por las grandes reformas económicas y sociales, con el propósito de iniciar y fomentar el crecimiento que apuntalara definitivamente a China en la posición internacional que su gobierno quería colocar.

China, junto con Taiwán y Hong Kong, forman un área económica, denominada Área Económica China (AECh), o triángulo del Sur de China, dicha integración ha llamado enormemente la atención de los economistas dado que se ha puesto en curso sin ningún acuerdo formal. Este triángulo logró ascender a 900,000 millones de dólares su PNB (Producto Nacional Bruto), superando a Brasil, Canadá y acercándose al del Reino Unido. (8)

Otro país asiático muy dominante por su desarrollo acelerado de su economía es Corea del Sur, tradicionalmente, la economía de Corea del Sur se basaba en la agricultura; sin embargo, desde comienzos de la década de los 60`s se ha llevado a cabo una industrialización extraordinariamente rápida; el producto interno bruto (PIB) ha crecido más de un 9% anual entre mediados de la década de los 60`s y comienzos de los 90`s; desde entonces ha disminuido aproximadamente en un 8%. Actualmente, Corea del Sur es una de los doce mayores estados comerciales del mundo.

Los planes quinquenales económicos que comenzaron en 1962 se han concentrado en el desarrollo industrial. Las ayudas económicas, especialmente de Estados Unidos y Japón, han sido muy importantes para el crecimiento económico del país. El producto interno bruto (PIB) en 2003 era de 605,331 millones de dólares. La agricultura ha contribuido aproximadamente en un 3.2% a esos datos mientras la industria y la minería lo han hecho en un 34.6%. A mediados de la década de los 90`s los datos del presupuesto anual mostraban un balance favorable entre ingresos y gastos en 11,075 millones de dólares.

La economía surcoreana ha estado tradicionalmente dominada por los chaebol (conglomerados industriales), grandes empresas como Samsung y Hyundai. Estas corporaciones gigantes han sido objeto de una reciente reforma legislativa, pues se cree que obstaculizaban la libre competencia. Los chaebol se han redirigido hacia sus propias áreas de negocio.

Anteriormente, su desarrollo industrial se había concentrado en las industrias ligeras, especialmente las de mano de obra intensiva como textiles y alimentarias. Sin embargo, desde 1970 se ha puesto un mayor hincapié en la industria pesada en un intento para hacer disminuir las importaciones. Cada vez tiene mayor importancia la fabricación de productos químicos y abonos. Otras importantes industrias son las de automóviles, equipos eléctricos y electrónicos, maquinaria no eléctrica, barcos, hierro y acero, chapa de madera y cemento. (9)

La República de Singapur por su parte también tiene una industria dedicada a los artículos electrónicos, productos químicos, servicios financieros, taladros petroleros, refinación de petróleo, productos a base de caucho, industrias de alimentos y bebidas, astilleros para reparar barcos, etc. En cuestiones de agricultura produce caucho, copra, frutas, orquídeas, verduras; avicultura, huevos, en materia de pesca, se dedica a pescados ornamentales.

Este país posee una economía de mercado libre próspera, caracterizada por un entorno abierto y exento de corrupción. Tiene precios estables y uno de los PIB per cápita más altos del mundo. La economía depende principalmente de las exportaciones, particularmente las del sector electrónico e industrial. (10)

La ciudad portuaria de Singapur se creó como centro de distribución sobre la base de la tradición comercial autóctona; es una de las áreas económicas de Asia, que posee tasas de crecimiento anual más elevadas, el 8.5% desde 1966, al que hay que añadir un ligero aumento desde 1990. El nivel de vida es de los más altos de los países de la región. La importancia que ha tenido el comercio internacional se ha diversificado hacia una industria ligera, y hacia el sector financiero. En 2003 el producto interno bruto se estimaba en 91,342 millones de dólares, lo que equivalía a 21,490 dólares per cápita (según datos del Banco Mundial). (11)

Al igual que Singapur La Federación de Malasia es otro estado asiático emergente que se encuentra ubicado al sudeste de Asia y el cual consiste de dos partes separadas por el Mar de la China Meridional: Malasia Peninsular en la península Malaya, rodeada al norte por Tailandia y al sur por Singapur; y Malasia del este, la parte norte de la isla de Borneo, rodeada por el sur de Indonesia y rodeando completamente el diminuto enclave de Brunei hacia el norte.

Tradicionalmente, Malasia fue un importador de materias primas como hule y estaño, sin embargo durante los setenta y ochenta el gobierno de Mahatir Mohamad impulsó una modernización que convirtió a Malasia en un país más moderno. Así pues, un nuevo énfasis en tecnología hizo que Malasia se volviera importadora de implementos de cómputo; así mismo, el turismo se volvió más importante. (12)

Malasia ha pasado de ser un país en vías de desarrollo que dependía de la producción y exportación de materias primas, a convertirse en uno de los países más rápidamente industrializados y el tercero más rico del Sureste asiático. Se ha convertido en uno de los primeros productores de componentes electrónicos en el mundo. Fue también el primer país del Sureste asiático en desarrollar un automóvil nacional, el Proton Saga.

El sector económico terciario se expandió también muy rápidamente bajo la Nueva Política Económica (NPE) y hoy los servicios son las actividades económicas más importantes. En 2003 suponía el 41.8% del PIB. El turismo, al igual que los servicios financieros, ha crecido sustancialmente desde la década de 1970 y hoy proporciona cuantiosos ingresos de divisas. Desde la década de 1990 Malasia es un destino turístico importante, con 10.6 millones de visitantes en 2003, lo que supuso 2,478 millones de dólares de ingresos en divisas. Aunque más del 90% del turismo visita la Malasia peninsular, el turismo en Sabah y Sarawak está creciendo también.

Bajo la NPE, la economía de Malasia creció más rápido que su población, en 1991 el gobierno federal puso en marcha el ambicioso programa “Visión 2020” con el fin de convertir a Malasia en un país desarrollado para el mencionado año. El crecimiento económico durante el periodo 1990-2002 alcanzó el 6.2% anual. (13)

El futuro de las economías asiáticas puede depender hoy más que nunca de la evolución económica de China. Y no solo el de las economías asiáticas. El desarrollo industrial de China generará grandes desequilibrios en la economía mundial.

Sin duda, el crecimiento de su capacidad de compra, genera grandes oportunidades en sectores como los alimentos, materiales de construcción, la conservación del medio ambiente, la salud, el consumo de bienes suntuarios y el turismo.

1.3 El sector manufacturero y su importancia en México

México tiene una economía de libre mercado con una mezcla de industria y agricultura con procesos modernos y anticuados, dominada cada vez más por el sector privado siguiendo la tendencia de la globalización mundial. El número de empresas propiedad del gobierno ha disminuido desde más de 1,000 unidades desde 1982 a menos de 200 en 1999. Un fuerte incremento en el sector de la exportación ha ayudado a amortiguar la declinación de la economía en 1995 y condujo a la recuperación durante el periodo de 1996 a 1999. El consumo privado se convirtió en el conductor principal del crecimiento, acompañado por el incremento en el empleo y los salarios.

Por el momento es necesario superar muchos problemas estructurales mientras se esfuerza en modernizar su economía y mejorar el nivel de vida. La distribución de ingresos es muy desigual, ya que un 20% de la población generadora de ingresos adquiere el 55% de los ingresos generados. El comercio con los Estados Unidos y Canadá casi se ha duplicado desde que el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) en 1994 entrara en vigor. México intenta realizar acuerdos comerciales adicionales con la mayoría de los países de América latina y ha firmado un tratado del libre cambio con la Unión Europea para disminuir su dependencia de los Estados Unidos. (14)

La empresa por excelencia del Estado Mexicano es Petróleos Mexicanos (PEMEX), la cual es una de las cinco más grandes productoras de petróleo, es el décimo exportador de petróleo en el mundo, y el cuarto más grande proveedor de petróleo de los Estados Unidos. Principalmente los ingresos provenientes del petróleo sustentan la base de la economía.

La compañía petrolera propiedad del gobierno de México, PEMEX, sostiene un monopolio establecido constitucionalmente para la explotación, producción, transporte, y comercialización del petróleo de la nación. Desde 1995, se ha permitido la inversión privada en la transportación, distribución y almacenaje del gas natural, sin embargo, PEMEX permanece con el control único de la explotación y de la producción del gas natural.

Esta empresa estatal ocupa el primer lugar de una lista de 500 grupos de América Latina y de acuerdo con la revista FORTUNE se encuentra en el lugar 51 a nivel mundial, pero resulta engañoso, de acuerdo con Juan Villarzú la paraestatal liderea también otro ranking, el de las mayores perdedoras de 2004 en América Latina. “La estatal mexicana, cuyo último ejercicio con utilidades positivas fue en 2002, por ahora parece bastante lejos de poder repetir resultados en azul”. (15)

Además de inversión la empresa requiere de urgentes reformas en su gobierno corporativo, en la autonomía de su gestión y la posibilidad de hacer sociedades con otras empresas para compartir el riesgo y la inversión de nuevos proyectos de hidrocarburos.

Es por ello que México debe de centrar su atención en la industria y en la agricultura para poder ser menos dependiente del petróleo y lograr así un equilibrio al crear un círculo virtuoso sustentado en la producción a gran escala para que su economía sea competitiva a nivel internacional, así como tener una planeación por parte del gobierno federal que nivele la inversión extranjera con la inversión interna ya que esta ultima es muy escasa.

Actualmente, podemos ver que las empresas prefieren invertir en países asiáticos subdesarrollados. Al parecer son más atractivos para los inversionistas, dejando de ser Estados Unidos y México los países en los que prefieren invertir. Es inevitable revisar a fondo este fenómeno, ya que si logramos entender qué es lo que está sucediendo podremos percatarnos de lo que México esta haciendo mal y así tomar medidas para mejorar nuestra situación nacional e internacional. (16)

La Inversión Extranjera Directa (IED) realizada en México durante el presente sexenio se ha concentrado en la adquisición de empresas y no a la creación de nuevos negocios. De acuerdo con cifras de la Secretaría de Economía (SE) 51.3% se destinó a la compra de empresas, en donde destacan las del sector financiero. En este sentido la canasta de ofertas, remates y gangas del gobierno federal y empresas privadas no se reflejan en la mejora de la economía ni en la recuperación del empleo. Baja California continúa aprovechando su posición estratégica al ser una importante puerta de acceso al mercado de Estados Unidos. Durante 2004 este estado captó 42% de IED en México.

El gobierno mexicano a invitado a inversionistas japoneses y coreanos para invertir en el país. Se destaca Guanajuato, en donde la industria automotriz continúa apostando en la región junto con el sector de alimentos y conservas. La IED, durante el presente sexenio muestra una importante caída con respecto al anterior, a pesar de la venta de importantes empresas estatales y privadas. La siderurgia es la rama que menos inversión ha captado durante las últimas dos administraciones; sin duda, esto se debió a la crisis mundial del acero de finales de la década pasada, no obstante el interés por el sector regresa y nuestro país no ha pasado inadvertido para los capitales extranjeros.

A nivel de inversiones en México, Japón se esta convirtiendo en un importante socio comercial, los nipones están interesados en invertir en los sectores electrónico y automotor, en este 2005 se contemplan 11 proyectos que sobrepasan, por mucho, la inversión realizada en años pasados, Japón no olvida la importancia estratégica que tiene para sus negocios el ubicar sus plantas en México. (17)

Recordemos que México esta formada por una industria integrada en su mayoría por micro, pequeña y medianas empresas (MiPyMEs) las posibilidades de competir a nivel mundial se disminuyen sensiblemente, por ello una oportunidad de desarrollo se da en las empresas transnacionales ya que promueven la inversión directa que a su vez se transforma en empleos.

En México de acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002 se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera (18):

Figura 1 Clasificación de empresas por número de trabajadores:

SECTOR /TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0 - 10	0 - 10	0 - 10
PEQUEÑA EMPRESA	11 - 50	11 - 30	11 - 50
MEDIANA EMPRESA	51 - 250	31 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Figura 2 Composición por tamaño y sector (participación porcentual)

Tamaño	Sector			Total
	Industria	Comercio	Servicios*	
				2,844,308
Micro	94.4	94.9	97.4	95.7
Pequeña	3.7	4.0	1.6	3.1
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.9
Grandes	0.4	0.2	0.4	0.3
Total	100	100	100	100

* Servicios Privados No Financieros

Sin duda, uno de los mayores aciertos del comercio exterior mexicano es el haber descentralizado las operaciones productivas de los países desarrollados, mediante el fomento del outsourcing desde hace una década, ya que ello ha generado importantes beneficios para el sector manufacturero de nuestro país. Entre estos encontramos, en primer término, la destacada evolución de la Inversión Extranjera Directa (IED) en la Industria Maquiladora de Exportación que ha contribuido de manera importante a la diversificación e integración del aparato productivo mexicano, así como al incremento de su competitividad debido al contenido tecnológico y valor agregado de las actividades que realiza.

El outsourcing o tercerización (también llamada subcontratación) es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

La importancia de la industria textil en México, de acuerdo con datos de la Cámara Nacional de la Industria Textil (Canaintex), nos marca que actualmente genera 60,000 empleos directos formales (además de la recuperación de 6,400 nuevos empleos desde diciembre de 2004, con crecimiento de 4.9% al mes de abril de 2005), y es, según datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la principal rama generadora de empleos en la industria manufacturera, con 16 % del total, con 140,000 y, la industria del vestido con 460,000; asimismo, es un sector competitivo internacional, que genera más de 11,000 millones de dólares al año en exportaciones.

En el sector manufacturero mexicano de acuerdo al Banco de Comercio Exterior (Bancomext) se encuentran las industrias Textil y de Confección los cuales durante el 2005, nos indican la estrategia de este sector el cual se concentrará en desarrollar los siguientes cinco programas en las cuatro regiones geográficas.

1. Fibras, hilo, telas y prendas de vestir a Asia
2. Fibras, hilos encajes y ropa interior a Latinoamérica
3. Hilos, telas y productos confeccionados a Norteamérica
4. Prendas de tejido de punto y plano a Europa
5. Posicionamiento de marcas de ropa en el exterior

Los Estados más dinámicos por el número de empresas exportadoras que participarán en estos proyectos son el Distrito Federal con 42 empresas y Puebla con 28.

Estos programas concentran 28 proyectos de exportación que se ejecutarán con el apoyo de 22 consejerías comerciales y 20 Centros Bancomext. Se prevé que a través de estos proyectos 187 empresas generen exportaciones por \$206 millones de dólares.

Por otro lado, los mercados que tendrán más dinamismo son Norteamérica con 11 de los 28 proyectos, seguido de Europa con 8.

El panorama del sector manufacturero en México es algo importante ya que es un hecho que las maquiladoras de exportación han mantenido crecimiento, pero hace falta flexibilizar y modernizar la industria nacional recordemos que los indicadores de producción y empleo en el sector manufacturero nacional son uno de los más dinámicos.

Algunos problemas que enfrenta este sector que puede causar su desaceleración es la gran debilidad económica que se tiene de Estados Unidos ya que al ser nuestro principal socio comercial se pierde terreno en el mercado estadounidense además que se hace presente la evidente falta de competitividad en la producción nacional (19).

Actualmente el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) estableció como una de sus prioridades el intercambio comercial entre México y China, debido a que el vertiginoso crecimiento económico y productivo del gigante rojo lo coloca en una situación de insuficiencia de insumos y materias primas básicos para el mercado doméstico, lo cual puede ser aprovechado por nuestros empresarios en distintos ramos. A partir de esta premisa se han establecido líneas estratégicas y mecanismos de coordinación entre ambas naciones para fortalecer lazos comerciales en beneficio mutuo.

Hoy en día, el intercambio comercial chino-latinoamericano se caracteriza además de su acelerado incremento por los siguientes puntos:

- Mercado centralizado: El intercambio comercial se concentra principalmente en México, Brasil, Panamá, Chile y Argentina.
- Estructura monótona: En el comercio con América Latina, China exporta principalmente productos industriales elaborados e importa productos primarios. En 2003, el 92% de la exportación China hacia América Latina estuvo conformada por productos elaborados, mientras que el 60% de la importación desde esa zona fue de productos primarios. Este resultado queda determinado por la estructura económica de los países latinoamericanos.
- Complementariedad mutua: Además de su vasta superficie y poca población, América Latina es una zona muy rica en recursos naturales. En el mercado internacional desempeña el importante papel de abastecedor y ofrece precios relativamente ventajosos, factores que pueden convertirla en proveedora a largo plazo de China.

Por otro lado las mercancías exportadas por China combinan generalmente calidad y el precio asequible, y son muy bien acogidas por los latinoamericanos. En estos presupuestos se asienta la obvia complementariedad en la relación comercial chino-latinoamericana.

Existe una estrategia para aprovechar la amenaza de China, la era “Made in China” que nació hace varios años donde zapatos, corbatas, relojes, juguetes entre otros inundan el comercio en las calles de México y Sudamérica puede ser aprovechada.

Pese a que México importa la mitad de sus componentes eléctricos de China y maquinaria mecánica y que este país está golpeando a la economía nacional en:

- La disputa por el mercado de Estados Unidos
- La demanda del mercado nacional
- La inversión extranjera

Y que un tercio de las maquiladoras mexicanas han cerrado sus puertas, todo indica que esta amenaza sería invencible, pero no es así.

Esta etapa puede representar una reflexión sobre como aumentar la competitividad de las empresas mexicanas dejando a lado el pretexto de la mano de obra barata y una moneda débil.

Es necesario tomar medidas ya que a partir del 2008 serán suprimidas las cuotas compensatorias a los productos chino, lo que será una fuga de productos a los mercados latinoamericanos. (20)

La realidad es que México tiene temas pendientes por resolver para seguir siendo atractivo para la inversión extranjera, además que actualmente se presenta la oportunidad de que China y México encuentren un destino en común así como los demás países asiáticos, se debe de crear una política bilateral entre ambos países con mucho mas énfasis en la compatibilidad de ambas estructuras políticas y empresariales para que se logre un verdadero intercambio comercial.

1.4 Las empresas familiares: importancia y principales características

Casi la totalidad de las pequeñas empresas tienen una estructura familiar, esto es que la familia esta involucrada directamente en las actividades de la empresa. El papá, el tío, el hijo, la esposa o cualquier otro miembro de la familia realizan las funciones principales.

Las familias participan dentro de la pequeña empresa como:

- Socios, aportando dinero y trabajando.
- Acreedores, prestando dinero, propiedades u otros servicios.
- Empleados o trabajadores, realizando trabajos de confianza.

Una empresa familiar se define como aquella organización cuyo capital accionario pertenece, en su mayoría, a una familia. Generalmente son pequeñas o medianas entidades económicas, con tecnología obsoleta, recursos financieros escasos y sistemas administrativos incipientes; sin embargo hay grandes corporativos que comenzaron como empresas familiares, como lo es Bimbo y Comex.

La constitución legal que más se encuentra entre las pequeñas empresas es la sociedad anónima (en 81%), aunque esta sólo sea por requisito legal y su función no se cumpla por completo, pues sigue predominando el control y la posesión en todas las actividades de la empresa por parte del dueño de la misma, sin tener trascendencia los accionistas, quienes generalmente son sus familiares. La pequeña empresa latinoamericana (PELA) se distingue por atender al mercado local en 77%, en pocas ocasiones se dedica al mercado regional, ya que su estructura no puede sostener las actividades requeridas para expandirse a tal grado.

En cuanto a la ubicación de las PELA, más de 80% se encuentran en donde fueron fundadas y en escasas ocasiones cuentan con una sucursal, lo cual se da sólo si la pequeña empresa tiene ya cierta antigüedad y solvencia para expandir sus productos a mercados regionales y nacionales (cuando llegan a mercados nacionales generalmente ya pasan a ser empresas medianas y de estas solo proporciones muy bajas, 5%, llegan a mercados internacionales). (21)

Las empresas familiares pueden ser de varios tipos recordemos que la mayoría de estas empresas son pequeñas aunque no necesariamente se catalogan como pequeña y mediana (PyME), en Estados Unidos el 42% de las empresas son controladas por una persona o una familia y 175 empresas de las “500 de Fortune” son propiedad familiar. Los elementos que define a la empresa familiar podemos mencionar que la propiedad del capital y la dirección son de una o más familias, en estas predominan los problemas afectivos y tienen un límite en su crecimiento. La empresa trasmite de padres a hijos, existe una alta dependencia de los proveedores y clientes, funciona como un sistema cerrado, hay predominio de las conductas emocionales, la empresa es vista como un patrimonio de la familia y se identifica el honor de la empresa con el honor de la familia (22).

Algunas ventajas de formar una empresa familiar es que las personas se identifican con el proyecto, lo sienten suyo y por lo tanto muestran un alto grado de interés y compromiso en que resulte un éxito. Por otro lado el hecho de que sean personas conocidas entre sí, genera un vínculo de confianza muy estrecho. Sin embargo estos aspectos tienen un lado negativo para el crecimiento de la empresa. Por un lado, las empresas familiares generalmente (como se menciono anteriormente) no tienen una administración clara, pues se mezcla lo personal con lo organizacional. Los roces que se generan pueden dañar los lazos familiares, y como su identificación con el proyecto es muy fuerte, suelen ser resistentes a los cambios y sobre todo al proceso de institucionalización

El proceso de división del trabajo es el más lento en la evolución de la organización. Esto se explica porque el nacimiento de la empresa esta relacionado con el modo en que una familia, en un momento de su historia, puede resolver la satisfacción de sus necesidades.

Cuando se incorpora personal se tiene preferencia por los miembros de la familia y se crea el puesto para la persona que lo ocupará.

En una empresa familiar, la familia casi siempre tiene el poder del propietario y/o de la dirección para perseguir sus propios objetivos y aspiraciones, aún cuando difieran de los intereses de la empresa. Por contraste, los intereses de la competencia y los valores de los funcionarios de una empresa “pública” supervisan o condicionan los del individuo (y su familia); y la jefatura corporativa tiende a desarrollar, perpetuar y enfatizar los valores institucionales de la compañía sobre los del individuo, a través del sistema de medición e incentivos. (23)

Otro problema en las empresas familiares (pero también comunes a las sociedades anónimas en general) es la carencia de métodos para administrar las utilidades. A semejanza de las sociedades anónimas, una empresa familiar puede tender a concentrarse en la calidad del producto, excesivo mejoramiento de planta y equipo, asuntos cívicos, construcción de un “emporio de ventas,” y de relaciones industriales más allá de la contribución de estos factores a las utilidades a largo plazo de la compañía.

En cuanto al desarrollo de la pequeña empresa, un factor que impide su crecimiento es la manera conservadora y empírica que muestra el pequeño empresario para el manejo de sus operaciones normales, esto es, no implementa sistemas nuevos y modernos que permitan un mejor y continuo desarrollo, ya sea porque no sabe como, cree que es muy costoso o simplemente porque piensa que no funciona. (24)

Demasiada identificación con los intereses familiares puede impedir que una compañía se beneficie de los nuevos acontecimientos en el mercado o de mejores oportunidades de crecimiento.

Las pequeñas y medianas empresas pueden resolver, como lo han hecho en otros países: las problemática de los mercados, el desarrollo de nuevos productos, crear sistemas de distribución, los problemas de costo y la incorporación de recursos humanos calificados. Lo que es difícil cambio es la adquisición de tecnología de alto costo y complejidad y retener la mano de obra calificada. (25)

Un problema menos sutil en las empresas familiares es el del nepotismo, el cual, según una definición del diccionario es “el progreso de los parientes basados en los lazos familiares mas que en el mérito.” En las empresas donde practican el nepotismo, éste nace de de la imposición que hace la familia de sus propios valores, y del criterio de sus miembros sobre el negocio, independientemente del factor de la competencia. (26)

Aunque estos problemas existen en algunas empresas familiares, no deben pasarse por alto las ventajas que pueden ser realizadas por la organización que puede capitalizar con éxito las ventajas que se derivan de esa relación. Después de todo, el interés de la familia en sí es similar a cualquier otro factor que compite o interfiere con los objetivos de la corporación.

Es paradójico que el interés familiar, fuente de debilidad financiera en algunas compañías, es en otras circunstancias un elemento importante de la fuerza financiera. (27)

El orgullo y la identificación de la familia con la empresa, pueden ser causa de que la gerencia sea más susceptible hacia su responsabilidad social, y que por lo mismo contribuya a la firmeza de la compañía a largo plazo.

Un beneficio básico proviene de la fuerza de las relaciones familiares. Los miembros de la familia son atraídos hacia el negocio por las relaciones, por los lazos familiares, y tienden a seguir en él aunque las épocas no siempre sean buenas. Una temporada mala en el negocio podría hacer que los empleados no familiares buscarán otras oportunidades en algún otro lado. Sin embargo, un hijo o una hija suele mostrarse renuente a partir. El nombre de la familia, su bienestar y tal vez la fortuna familiar están en juego. Además, la reputación de una persona en la familia y en la comunidad empresarial puede basarse en el hecho de que pueda o no continuar el negocio que la mamá o el abuelo construyó. (28)

Una ventaja de esta clase de empresas es que la familia como célula básica de la sociedad puede ser la generadora inicial de empresas, que posteriormente sufrirá los procesos de transformación necesarios.

El mercado en el que se desenvuelve la pequeña empresa es típicamente local y/o regional, y la falta de crecimiento hacia otros mercados es porque no cuenta con los créditos suficientes; esto hace que la ubicación de las empresas no cambie por muchos años y que continúe en donde iniciaron operaciones, sin cambios significativos.

Varios son los factores clave para el desarrollo de la pequeña empresa:

- Muchos programas, principalmente de las políticas económicas y sociales del gobierno, están enfocados a construir un entorno que propicie el crecimiento de las pequeñas empresas sobre bases igualitarias.
- Las condiciones de la pequeña empresa son: capital insuficiente, mercado limitado (debido a su reducido campo de influencia), mano de obra inadecuadamente calificada y tecnología de bajo nivel, por lo que para el empresario representa todo un reto aprovechar al máximo los recursos con que cuenta y adaptarse al medio ambiente actual (ya sea encontrando un nuevo nicho de mercado o haciendo que las actividades con las cuales cuenta sean más rentables).
- Como secuencia del cambio en el entorno económico nacional o mundial, las políticas de producción se deben ajustar para adoptar estrategias de crecimiento enfocadas a la exportación. (29)

En México, tradicionalmente, muchos negocios comienzan como empresas familiares pero, eventualmente, deben enfrentar el reto de institucionalizarse y esta evolución es decisiva en el futuro de la empresa. Recordemos que existen infinidad de casos en la que estas empresas han logrado posicionarse exitosamente en el mercado mexicano incluso en el mercado internacional.

REFERENCIAS

1. Baba Levy, Simón (2004), CHINA: la nueva fabrica del mundo, México, ISEF.
2. Banco de la República (2005), Sectores Económicos, En línea 27 Sep. 2005 <<http://www.lablaa.org/ayudadetareas/economia/econo53.htm>> consulta 27 Septiembre, 2005
3. Baba Levy, Simón (2004), CHINA: la nueva fabrica del mundo, México, ISEF.
4. Ibidem
5. Wikipedia (2005), Japón, en línea 27 Sep. 2005 <<http://es.wikipedia.org/wiki/Jap%C3%B3n>> consulta 27 Septiembre, 2005
6. Baba Levy, Simón (2004), CHINA: la nueva fabrica del mundo, México, ISEF.
7. Ibidem
8. Ibidem
9. MSN Encarta (2005), Corea del Sur, En línea 28 Sep. 2005 <http://es.encarta.msn.com/encyclopedia_761562354_4/Corea_del_Sur.html> consulta 28 septiembre, 2005
10. Wikipedia (2005), Singapur, En línea 28 Sep. 2005 <<http://es.wikipedia.org/wiki/Singapur>> consulta 28 septiembre, 2005
11. MSN Encarta (2005), Singapur, En línea 28 Sep. 2005 <http://es.encarta.msn.com/encyclopedia_761559956_3/Singapur.html#s36> consulta 28 septiembre, 2005
12. Wikipedia (2005), Malasia, En línea 28 Sep. 2005 <<http://es.wikipedia.org/wiki/Malasia>> consulta 28 septiembre, 2005
13. MSN Encarta (2005), Malasia, En línea 28 Sep. 2005 <http://es.encarta.msn.com/encyclopedia_761558542_3/Malaysia.html#s10> consulta 28 septiembre, 2005
14. Wikipedia (2005) México, En línea 28 Sep. 2005 <http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_M%C3%A9xico> consulta 28 septiembre, 2005
15. Fortune (2005), FORTUNE's annual ranking of the world's largest corporations, En línea 28 Sep. 2005 <<http://www.fortune.com/fortune/global500/fulllist/0,24394,1,00.html>> consulta 28 Septiembre, 2005
16. Baba Levy, Simón (2004), CHINA: la nueva fabrica del mundo, México, ISEF.

- 17 Dolores Montes, María (2005), Inversión extranjera, En línea 28 Sep. 2005 http://www.manufacturaweb.com/nivel2.asp?cve=121_01 consulta 28 septiembre, 2005
18. Censo Económico 1999 (2005), Composición por tamaño y sector PYME, En línea 28 Sep. 2005 <http://www.contactopyme.gob.mx/impactopymes.asp?Lenguaje=0&Cve_B=5> consulta 28 septiembre, 2005
19. Manufactura Web (2005) Panorama manufacturero, En línea 28 Sep. 2005 <http://www.manufacturaweb.com/nivel2.asp?cve=121_09> consulta 28 septiembre, 2005
20. Baba Levy, Simón (2004), CHINA: la nueva fabrica del mundo, México, ISEF.
21. Anzona Rojas, Servulo (2003) Administración de pequeñas empresas, 2 ed. México, McGraw Hill.
22. Héctor Felipe Álvarez (2000) Principios de Administración, 2 ed. Buenos aires, EUDECOR.
23. Donnelley G. Robert (1990), “La empresa familiar”, en Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, 2 (21), pp. 3 - 14
24. Anzona Rojas, Servulo (2003) Administración de pequeñas empresas, 2 ed. México, McGraw Hill.
25. Héctor Felipe Álvarez (2000) Principios de Administración, 2 ed. Buenos aires, EUDECOR.
26. Donnelley G. Robert (1990), “La empresa familiar”, en Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, 2 (21), pp. 3 - 14
27. Ibidem.
28. Longenecker G. Justin (2000) Administración de pequeñas empresas, 11 ed. México, Thomson editores.
29. Anzona Rojas, Servulo (2003), Administración de pequeñas empresas, 2 ed. México, McGraw Hill.

Capítulo 2

La evolución de la administración

Conceptualmente desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado un conjunto de estrategias propias de las actuales ciencias administrativas.

Para comprender el significado de la administración, es necesario efectuar una breve revisión histórica de las relaciones de trabajo, porque es precisamente en la relación de trabajo donde se manifiesta más representativamente el fenómeno administrativo. (1)

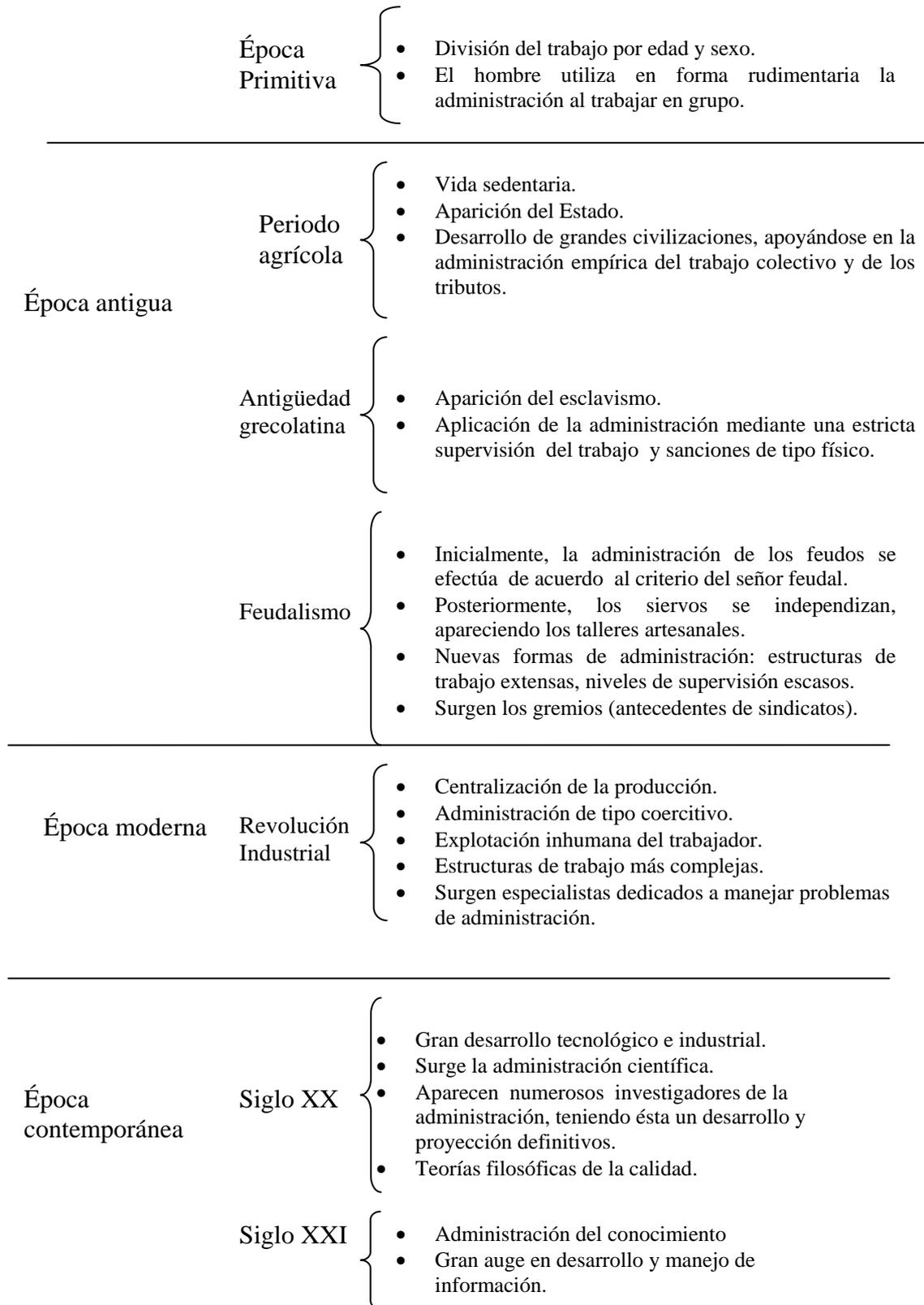
La integración de esfuerzos, dirigidos por personas responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar ha existido durante miles de años. Las pirámides de Egipto y la Gran Muralla China son evidencia tangible de que se emprendieron proyectos de gran magnitud, que incluían a miles de personas y fueron realizados mucho antes de los tiempos modernos.

Otro ejemplo interesante de la práctica temprana de la administración, es la iglesia Católica Romana. Su estructura actual fue establecida en esencia en el siglo II D.C. y consta de solo cinco niveles: cura, párroco, obispo, arzobispo, cardenal y Papa. En la actualidad, la autoridad final sobre la dirección y estrategia de la iglesia sigue centralizada en el Vaticano, una jerarquía que ha permanecido básicamente sin cambios durante casi dos mil años. (2)

En la época precolombina existieron tres civilizaciones en América: la del altiplano mexicano, la del área maya y la de la región incaica. De manera similar las civilizaciones de viejo mundo, la administración tuvo gran importancia y revistió formas complejas en la organización social, económica y política de estos pueblos. (3)

Con base a lo anterior, históricamente, la administración la podemos subdividir en siete etapas:

Figura 3 Administración, origen y desarrollo (Adecuado de MÚNCH GALINDO, Lourdes (2001), Fundamentos de Administración).



Un acontecimiento que marca el término de una era y el comienzo de otra y da la pauta para que la administración se convirtiera en una disciplina de estudio formal, se dio en Europa, ha mediados del siglo XVIII, comenzando en la Gran Bretaña y extendiéndose hasta culminar en América.

La revolución consistió en la transformación del taller artesanal en el sistema de fábrica, centralizando en ella la producción organizada por el empresario, aplicando medios mecánicos y la total división del trabajo, con miras a la fabricación de grandes cantidades de artículos en serie, rompiéndose en equilibrio social existente. El propietario fue el dueño de los medios de producción y el trabajador vendió su fuerza de trabajo. Esta etapa es tristemente recordada por la inhumana explotación del hombre por el hombre, la administración autoritaria y las grandes injusticias sociales.

La complejidad de estas nuevas relaciones sociales y el sistema industrial, generaron la necesidad de la aparición de especialistas en administración de la producción. En mismo avance tecnológico como el del sistema industrial obligaron a iniciar el desarrollo de la administración tal y como hoy lo conocemos. (4)

Así para finales del siglo XIX se había escrito, practicado y predicado sobre la administración. Sin embargo casi todo el material era muy localista, limitado a la industria particular de autor –entrenador. En la misma forma, la mayor parte de él era técnico y sólo en ocasiones aludía a los amplios principios generales para todas las formas de organización. Con el advenimiento de Frederick Winslow Taylor y la escuela de la administración científica se inició el estudio general de la administración como disciplina afín a la física, la historia, las matemáticas y a otros campos de estudio. De éste y de otros desarrollos anteriores han surgido numerosas escuelas del pensamiento administrativo que todavía existen en la actualidad. (5)

El segundo bloque que lo forman los siglos XX y XXI menciona a la administración como concepto y presupone el cumplimiento de ciertos fines y objetivos, o dicho de otro modo se trata de obtener resultados a partir de la utilización de recursos de manera eficiente. Entre los medios o recursos se encuentra el trabajo organizado en un grupo social, para lo cual hay que contar con el esfuerzo de muchas personas. Para Mary P. Follet la administración es el arte de hacer las cosas por conducto de las personas. (6)

Por consiguiente la administración es una actividad inherente a cualquier grupo social, y la podemos conceptualizar como “El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible” (7). Pero es recomendable también tener un concepto más formal dando una definición de administración como disciplina, analizando definiciones propias de distintos autores en administración las enlistamos como sigue:

- Henry Sisk y Mario Sverdlik. Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.
- Robert F. Buchele. El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.
- Harold Koontz y Cyril O’donnell. Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- Isaac Guzmán Valdivia. Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.
- George R. Terry. Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.
- American Management Association. La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.
- José A. Fernández Arena. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
- Joseph L. Massie. Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.
- H. Fayol. Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Aunque en las definiciones precedentes puede observarse fácilmente un fondo común, creemos preferible que, orientados por ellas, es relevante analizar los hechos admitidos de manera común y como esenciales en nuestro análisis de todo fenómeno administrativo, la definición que proponamos puede responder mejor a la realidad, aprovechando al mismo tiempo lo investigado por diversos autores.

Peculiarmente algo que destaca a la administración son sus características las cuales según Agustín Reyes Ponce son: (8)

- Su universalidad; el fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc., y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.
- Su especificidad; aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Cuanto más grande sea el organismo social, la función más importante de un jefe es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.
- Su unidad temporal; aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

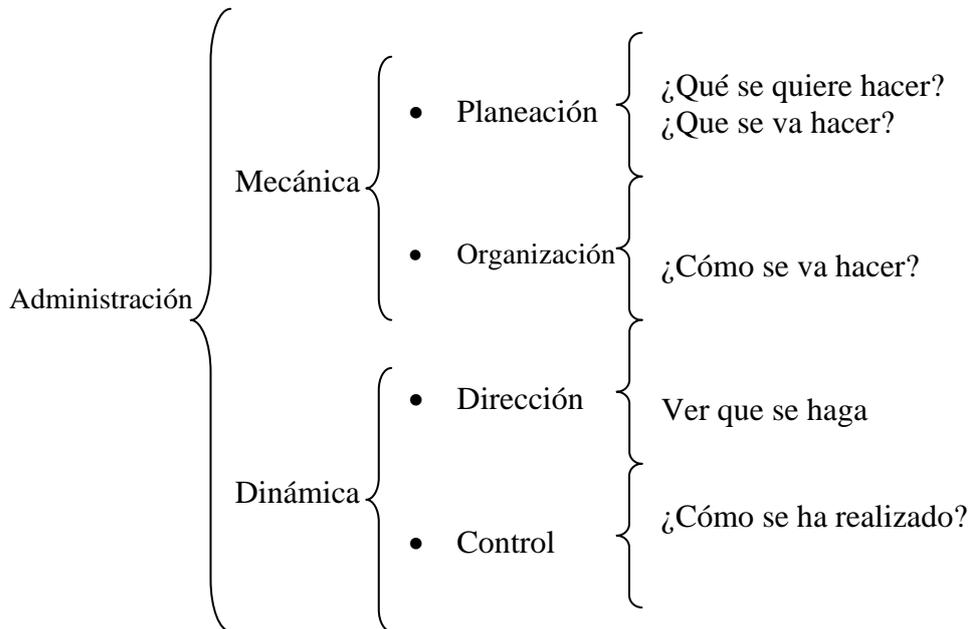
Después de haber mencionado sus características, resulta innegable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre. Sin embargo es necesario enunciar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

1. Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
4. A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre. (9)

Por ultimo y lo más importante en la administración es su llamado proceso administrativo que se define como el conjunto de paso o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, misma que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Figura 4 El proceso administrativo. Fuente, MÜNCH GALINDO, Lourdes (2001), Fundamentos de Administración.



2.1 Administración Científica

Esta escuela utiliza el método científico para obtener los resultados deseados en el lugar de trabajo. En pocas palabras, el método científico sigue los pasos siguientes para alcanzar un objetivo: (10)

1. Identificar la proposición (objetivo).
2. Adquirir información respecto a la proposición por observación.
3. Formular una hipótesis respecto a la proposición.

4. Investigar con cuidado la proposición mediante experimentos controlados.
5. Fijar prioridades y aclarar los datos obtenidos.
6. Exponer la respuesta tentativa a la proposición.
7. Ajustar e implementar la respuesta a la proposición.

En 1911 nace la teoría moderna de la administración, ese fue el año en que se publicaron los Principios de la administración científica (Principles Scientific Management) de Frederick W. Taylor (1856 - 1915). Su contenido llegaría a ser aceptado ampliamente por los gerentes en todo el mundo. El libro describe la teoría de la administración científica (el uso de métodos científicos para definir “la mejor forma única” de hacer un trabajo). Los estudios realizados antes y después de la publicación del libro establecieron a Taylor como el “padre” de la administración científica. (11)

Frederick Taylor, realizó la mayor parte de su trabajo en las compañías acereras Midvale y Bethlehem de Pennsylvania, de su experiencia en estas empresas en 1903 publica su primer libro llamado Shop Management (Administración de Talleres), como ingeniero mecánico, de antecedentes cuáqueros y puritanos, constantemente lo asombraban las ineficiencias de los trabajadores. Los empleados aplicaban técnicas muy distintas para hacer el mismo trabajo. Tendían a “tomar las cosas con tranquilidad” en el trabajo y Taylor consideraba que la producción del trabajador era apenas de una tercera parte de lo que podía hacer en realidad. Por tanto se dedicó a corregir la situación al aplicar el método científico a los trabajos en la planta. Pasó más de dos décadas buscando vehementemente “la mejor forma única” de ejecutar cada trabajo. (12)

Por primera vez se confeccionan instrucciones escritas que describen el trabajo a realizar, así como los medios a utilizar. Es lo que hoy llamamos “descripción de puestos”, uno de los elementos básicos de la organización. En la tarea hay dos fases: una preparación, a cargo de capataz, y otra de ejecución, a cargo de un trabajador titular de un puesto.

El principio de la división del trabajo y de especialización lo aplica en diferentes sentidos. Separa las funciones de planificación y la de ejecución del trabajo. Una derivación en el plano organizativo, fue la de los capataces funcionales, es decir, especialistas en ocho actividades para la dirección de cada uno de los trabajadores. Estos dependían de ocho especialistas.

Los principios de administración científica se pueden resumir en: principio de planificación detallada, de preparación del trabajador, de control, y de ejecución, estableciendo atribuciones y responsabilidades en la ejecución del trabajo. Taylor descubrió la visión gerencial de la empresa. (13)

Los cuatro principios de la administración de Taylor (14):

1. Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de una persona, que remplazará la antigua regla del “dedazo”.
2. Seleccionar científicamente y luego entrenar, enseñar y desarrollar al trabajador. (Antes, los trabajadores escogían su propio trabajo y se entrenaban como mejor podían.)
3. Cooperar con entusiasmo con los trabajadores para garantizar que el trabajo se realice de conformidad con los principios de la ciencia que ha sido desarrollada.
4. Dividir el trabajo en partes casi iguales entre gerentes y trabajadores. La administración se hace cargo de la función para la cual ésta mejor preparada que los trabajadores. (Antes, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran dejados en manos de los trabajadores).

Las ideas de Taylor inspiraron a otro a estudiar y desarrollar métodos de administración científica. Sus seguidores mas destacados fueron Frank y Lillian Gilbreth, fueron de los primeros investigadores que se valieron de filmaciones para estudiar los movimientos de manos y cuerpo. Diseñaron un micro cronómetro para registrar tiempos de hasta 1/2000 de segundo, lo colocaron en el campo de estudio y por medio de fotografías determinaron el tiempo que cada obrero empleaba para hacer cada movimiento. A simple vista se podían detectar y eliminar movimientos inútiles.

Los Gilbreth también diseñaron un sistema de clasificación para identificar diecisiete movimientos básicos de la mano (como “buscar”, “seleccionar”, “asir”, “sostener”) que ellos llamaron therbligs (Gilbreth deletreado al revés, trasponiendo las letras t y h). Esto permitió a los Gilbreth disponer de una forma más precisa para analizar los elementos exactos en los movimientos de las manos de cualquier trabajador. (15)

Un colaborador cercano a Taylor en Midvale y Bethlehem Steel fue un joven ingeniero, llamado Henry L. Gantt. Como Taylor y los Gilbreth, Gantt buscaba incrementar la eficiencia del trabajador mediante la investigación científica. Pero amplió algunas de las ideas originales de Taylor y agregó otras propias. Por ejemplo, Gantt diseñó un sistema de incentivos que daba a los trabajadores un bono por completar sus trabajos en menos tiempo que el establecido por el estándar aprobado. También introdujo un bono para los capataces, a pagar por cada trabajador que cumpliera el estándar, más un bono adicional si todos los obreros a su cargo lo cumplían. Gantt amplió el ámbito de la administración científica para incluir el trabajo de los gerentes y de los operarios.

Sin embargo, Gantt es mejor conocido por crear una gráfica que los gerentes podrían usar como instrumento de programación en la planificación y control del trabajo. La gráfica de Gantt muestra la relación entre el trabajo proyectado y completado en un eje y el tiempo transcurrido en el otro. Innovadora en su época, la gráfica de Gantt permitía a la gerencia observar cómo progresaban los planes y tomar la acción necesaria para mantener los proyectos dentro de los límites de tiempo. La gráfica de Gantt y algunas variaciones modernas de la misma siguen utilizando ampliamente en las organizaciones actuales como método para programar el trabajo.

(16)

La administración científica es el punto de partida de las escuelas del pensamiento administrativo, de ahí la causa de su gravitación. Es una verdadera escuela de la ingeniería de la organización: racionalista, práctica y pragmática.

2.2 Enfoque clásico de la administración

El enfoque clásico tiene su origen en las consecuencias provocadas por la Revolución Industrial. La mecanización de la industria y la agricultura, a fines del siglo XVIII, la aplicación de la fuerza motriz a la industria, el desarrollo de la fábrica y el progreso en los transportes y comunicaciones fueron las causas para un cambio en la sociedad y en el modo de producción. Todo esto repercutió en un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas y trajo la consecuente necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones. (17)

Fundamentalmente fueron empiristas, cuyo fin principal tendría a mejorar y aumentar la producción, desde el punto de vista de la empresa. Una mayor eficiencia en base a una mayor productividad. El objetivo principal fue el manipuleo de la división del trabajo, ya que la mano de obra era el principal elemento del costo.

Un grupo de escritores contemplo el tema de la administración, pero enfocado a la organización como un todo. Los llamamos los teóricos de la administración general. Son importantes por haber desarrollado teorías más generales sobre lo que hacen los gerentes y lo que constituye una buena práctica gerencial. Dados que sus escritos establecen el marco para muchas de nuestras ideas contemporáneas sobre la administración y la organización, a este grupo y al de la administración científica se les llama los teóricos clásicos. Los más destacados de los teóricos de la administración general fueron Henri Fayol y Max Weber. (18)

Henry Fayol (1841 - 1925) desarrollo sus ideas en su libro “Administration industrielle et generale”. Este autor tiene el enfoque de un gerente general que se preocupa por lograr la eficiencia de la empresa a través de una estructura y funcionamiento adecuados. A diferencia de Taylor, hace un enfoque de arriba hacia abajo, y del todo hacia sus partes: un enfoque de síntesis y división global de la empresa, bajo la dirección de un jefe principal. (19)

Fayol describe la práctica de la administración como algo distinto a la contabilidad, las finanzas, la producción y otras funciones características de los negocios. Sostenía que la administración era una actividad común a todos los esfuerzos humanos en los negocios, el gobierno y hasta el hogar. Establece catorce principios de la administración (verdades

fundamentales o universales) que podrían enseñarse en escuelas y universidades, los cuales se muestran a continuación: (20)

1. División del trabajo. Este principio es idéntico a la “división del trabajo” de Adam Smith. La especialización incrementa la producción al hacer más eficientes a los empleados.
2. Autoridad. Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes. La autoridad les da este derecho. Junto con la autoridad, sin embargo, viene la responsabilidad. Cuando se ejerce la autoridad, surge la responsabilidad.
3. Disciplina. Los empleados deben de obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización. Una buena disciplina es resultado de un liderazgo efectivo, un claro entendimiento entre la gerencia y la fuerza de trabajo en relación con las reglas de la organización y aplicación prudente de castigos por infracciones a las reglas.
4. Unidad de mando. Cada empleado debe recibir órdenes de un solo supervisor.
5. Unidad de dirección. Cada grupo de actividades organizacionales que tienen el mismo objetivo debe ser dirigido por un solo gerente, utilizando un plan único.
6. Subordinación de intereses individuales al interés general. Los intereses de un empleado o un grupo de empleados en lo individual no deben prevalecer sobre los intereses de la organización como un todo.
7. Remuneración. Los trabajadores deben recibir un salario justo por sus servicios.
8. Centralización. Este término se refiere al grado en el que los subordinados participan en la toma de decisiones. El que la toma de decisiones esté centralizada (en la gerencia) o descentralizada (en los subordinados) es una cuestión de proporción adecuada. La tarea consiste en encontrar el grado de centralización óptima para cada situación.
9. Cadena de mando. La línea de autoridad desde la alta gerencia hasta los rangos más bajos representa la cadena de mando. Las comunicaciones deben seguir esta cadena. Sin embargo, si seguir la cadena ocasiona demoras, pueden permitirse comunicaciones cruzadas si las partes están de acuerdo, y la gerencia y supervisión están enteradas.
10. Orden. Las personas y los materiales deben estar en el lugar indicado en el momento preciso.
11. Equidad. Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.

12. Estabilidad del personal. Una alta rotación de personal denota ineficiencia. La gerencia debe proporcionar una ordenada planificación de personal y asegurarse de que se tengan los reemplazos necesarios para llenar vacantes.
13. Iniciativa. Los empleados a los que se permita generar y desarrollar planes emplearán altos niveles de esfuerzo.
14. Espíritu de grupo. Promover el espíritu de equipo dará armonía y unidad dentro de la organización.

Max Weber fue un sociólogo alemán. En sus escritos de principios de siglo XX, Weber desarrollo una teoría de estructuras de autoridad y describió la actividad de la organización basada en relaciones de autoridad. Describe un tipo de organización ideal que llamó burocracia. Se trata de un sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía bien definida, reglas y reglamentos detallados y relaciones personales. Weber reconoce que esta “burocracia ideal” no existe en la realidad, sino que representa una reconstrucción selectiva del mundo real. Su propósito era que sirviera como base para teorizar sobre el trabajo y cómo éste puede realizarse en grupos grandes. Su teoría se convirtió en el modelo de muchas de las organizaciones actuales. Las características de la estructura burocrática son las siguientes (21):

1. División del trabajo. Los puestos se desglosan en tareas sencillas, rutinarias y bien definidas.
2. Jerarquía de autoridad. Los cargos o posiciones están ordenados jerárquicamente, cada uno de los subordinados es controlado y supervisado por un solo superior.
3. Selección formal. Todos los miembros de la organización serán seleccionados sobre la base de calificaciones técnicas demostradas mediante entrenamiento, educación o exámenes formales.
4. Normas y reglamentos formales. Para garantizar la uniformidad y regular las acciones de los empleados, los gerentes deben depender en gran medida de las reglas de la organización.
5. Impersonalidad. Las reglas y controles se aplican con uniformidad, evitando involucrarse en cuestiones de personalidad y preferencias personales de los empleados.
6. Orientación de la carrera. Los gerentes son funcionarios profesionales y no los propietarios de las unidades que administran. Trabajan por un salario fijo y buscan una carrera dentro de la organización.

La burocracia, según la describe Weber es muy parecida a la administración científica en su ideología. Ambas hacen énfasis en la racionalidad, la previsibilidad, impersonalidad, competencia técnica y autoritarismo. Aun cuando los escritos de Weber fueron menos operacionales que los de Taylor, el hecho es que su “tipo ideal” todavía describe muchas organizaciones contemporáneas que atestiguan la importancia de su trabajo.

Otras corrientes clásicas como es la de Henry Ford, fundador de la compañía Ford Motor Company, desarrolló el principio del ritmo: cómo evitar el desperdicio y reducir al mínimo el ciclo de fabricación. A este principio agregó su preocupación por prestar un servicio a la comunidad y que el empresario cumpliera una tarea social. Fue el creador del trabajo en cadena o en línea.

El movimiento racionalizado alemán es una versión de la organización científica del trabajo. Este concepto de racionalización aparece después de la Primera Guerra Mundial (1914 - 1918). La hazaña del minero soviético Alexis Stakhanon, inició un célebre movimiento de eficiencia aplicada a otras ramas de la producción en la Unión Soviética. Es un enfoque taylorista. (22)

2.3 Enfoque humanístico de la administración

Los partidarios de la escuela del comportamiento consideran que el punto importante y focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano. Que es lo que se logra, cómo se logra y porque se logra se considera en relación con su impacto e influencia sobre las personas, que son el componente de verdadera importancia de la administración. Los partidarios de esta escuela dicen, “La administración no lo hace, hace que otros hagan.” Voluminosos escritos derivados de esta escuela muestran la necesidad por parte del gerente de usar las mejores prácticas de relaciones humanas. Entre los temas que mas se hacen resaltar están las relaciones humanas, la motivación, el liderazgo, en entrenamiento y la comunicación.

Esta escuela se originó de la aplicación de las ciencias sociales del comportamiento, en especial la psicología y la psicología social, a la administración. Se considera al individuo como un ser socio – psicológico, y las tareas a las que se enfrenta en gerente van desde comprender y conseguir los mejores esfuerzos de parte de un empleado al satisfacer sus necesidades psicológicas, hasta entender toda la gama del comportamiento psicológico de los grupos que representan la totalidad de la administración. (21)

Este enfoque considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y que este enfoque no puede ser casual sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones, y sus necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa. Sus principales representantes son Elton Mayo, Abraham Maslow, Herzberg, Douglas McGregor, y McClelland.

2.3.1 Los Estudios Hawthorne

Sin lugar a dudas, la contribución más importante al enfoque de los recursos humanos en la administración resultó de los estudios Hawthorne desarrollados en la planta Hawthorne Works de la Western Electric Company, en Cicero, Illinois. Estos estudios, originalmente iniciaron en 1924, pero se extendieron hasta principios de la década de los treinta, fueron diseñados en sus inicios por ingenieros industriales de la Western Electric para analizar en efecto que tenían diferentes niveles de iluminación en la productividad de los obreros.

Se establecieron grupos experimentales y de control. En grupo experimental fue expuesto a diferentes intensidades de iluminación, en tanto que el de control trabajaba bajo una intensidad constante. Los ingenieros esperaban que la producción individual estuviera directamente relacionada con la intensidad de la luz. No obstante, descubrieron que conforme el nivel de luz se incrementaba en el grupo experimental, la producción de ambos grupos aumentaba. Para sorpresa de los ingenieros, conforme el nivel de luz decrecía en el grupo experimental, la productividad siguió aumentando en ambos grupos.

Una disminución en el grupo experimental sólo observó cuando se le hizo trabajar a un nivel equivalente a de la luz en una noche iluminada por la luna. Los ingenieros concluyeron que la intensidad de la iluminación no estaba relacionada de manera directa con la productividad del grupo, pero no pudieron explicar los resultados que presenciaron.

En 1927, los ingenieros de Western Electric pidieron a Elton Mayo, profesor de Harvard y a sus colegas, que se unieran al grupo como consultores. Así empezó una relación que perduraría hasta 1932 y ubicaría numerosos experimentos en el rediseño de puestos, cambios en la duración de la jornada diaria y de la semana, la introducción de periodos de descanso y planes de compensación individuales frente a los de grupo. Los resultados indicaron que el plan de incentivos tenía menos efecto en la producción de un trabajador, que la presión del grupo y su aceptación, con su seguridad acompañante. Las normas sociales o estándares del grupo fueron considerados, por tanto, como los determinantes clave del comportamiento del trabajo individual.

Los investigadores están de acuerdo en que los estudios Hawthorne tuvieron un impacto sorprendente en el rumbo del pensamiento administrativo. Mayo concluyó que el comportamiento y los sentimientos están íntimamente relacionados, que las influencias del grupo afectan significativamente el comportamiento individual, que los estándares del grupo establecen la productividad individual del trabajador y que el dinero es un factor de menor importancia para determinar los estándares de producción del grupo, los sentimientos del grupo y la seguridad. Estas conclusiones llevaron a un renovado énfasis en el factor humano, en el funcionamiento de las organizaciones y la consecución de sus metas. También contribuyen a incrementar el paternalismo de la gerencia. (22)

2.4 Enfoque Neoclásico

Este movimiento sigue las dos vertientes del enfoque clásico: Taylor y Fayol. No constituye una escuela, sino una actualización frente a problemas nuevos de los principios clásicos.

La continuidad también se da con la misma característica: los que se preocuparían por la administración industrial y los que se ocuparon de los problemas de dirección y administración general.

El marco histórico abarca desde la crisis de 1930 y hasta después de la Segunda Guerra Mundial. El tema de la dirección es uno de los más tratados por las consecuencias de los procesos históricos mencionados y otros factores, tales como: la gran concentración económica, un elevado nivel tecnológico, concentración de la mano de obra en la empresa y la aplicación de la automatización. La problemática de la administración se resumía en: la estructura formal de la organización, el problema del control y la puesta en práctica de los principios de la administración.

Sus modelos de organización fueron estáticos y mecanicistas. Además, la mayoría de las hipótesis planteadas, no fueron totalmente comprobadas y su enumeración es confusa. Lo importante es que renovó y adaptó las ideas de los clásicos, aportando una nueva concepción de la administración ante las nuevas exigencias que le impusieron las organizaciones. (23)

Los expositores del movimiento Neoclásico son numerosos. Entre ellos, podemos mencionar a: Luther Gulick (1937), Lind Urwick, W. Newman, James Money (1939), A.C. Reiley (1939), H. Koontz (1961), C. O'Donnell (1961), George Terry y Octave Gelinier. Todos se concentraron en los problemas de la dirección de empresas: estructura, principios de administración y control y las funciones de la administración.

Los principios de administración que formularon son los siguientes:

1. Las herramientas básicas para estructurar la organización fueron:

- a) El organigrama o estructura de funciones
- b) El manual de funciones, autoridad y responsabilidad.

2. Los objetivos. La organización existe para alcanzar objetivos y producir resultados. La estructura debe responder a los objetivos.

3) La Departamentalización de acuerdo con los criterios de autosuficiencia y la especialización por habilidades.

4) Principios de coordinación, donde la autoridad y la jefatura deben estar bien delimitadas.

5) Principio de escalonamiento, en una clara estructuración de acuerdo con su naturaleza, para favorecer la especialización.

6) Principios funcionales, con tareas separadas, de acuerdo con su naturaleza, para favorecer la especialización.

7) Principios de relación plana mayor – línea, donde la línea significa autoridad y la plana mayor, asesoramiento, en una función unificada para mejorar su eficiencia. Descentralización y centralización.

8) Principio de autoridad: principio escalar de responsabilidad, de unidad de mando, de autoridad, de paridad entre autoridad y responsabilidad.

9) Formación del personal.

10) La economía de niveles: la eficiencia administrativa aumentará reduciendo el número de niveles que componen la jerarquía administrativa.

11) Control. El alcance del control, como principio, consiste en limitar la cantidad de personal dependiente de un jefe con el fin de poder controlarlo adecuadamente.

12) Las funciones del administrador, según los autores más destacados:

- Para L. Urwick
 1. Previsión
 2. Planificación
 3. Principios de organización y coordinación
 4. Métodos de organización y coordinación.
 5. Dirección
 6. Control

- Para L. Gulick:
 1. Planificación
 2. Organización
 3. Formación del plantel
 4. Dirección
 5. Coordinación
 6. Redención de cuentas
 7. Confección de presupuesto

- Para Koontz y O'Donnell
 1. Planificación
 2. Organización
 3. Formación de cuadros
 4. Dirección
 5. Control

En resumen las funciones de un gerente son: planificación, organización, dirección y control. La administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común. El buen administrador es naturalmente, aquel que facilita al grupo alcanzar sus objetivos con el mínimo desgaste de recursos y esfuerzo. (24)

2.5 Enfoque social

Esta escuela del pensamiento considera la práctica de la administración como un sistema de interrelaciones culturales. Esta escuela está orientada sociológicamente y trata con la identificación de los diversos grupos sociales en una organización al igual que sus relaciones culturales y, además, la integración de estos grupos en un sistema social completo. Tanto la escuela social como al escuela del comportamiento se derivan de la aplicación de las ciencias del comportamiento a la administración.

Fundamental para gran parte de las convicciones de la escuela social es la necesidad de solucionar mediante la cooperación las varias limitaciones de los humanos y sus entornos. Por lo general se utiliza una unidad social en la cual desde el punto de vista ideal las personas se comunican en efectividad y contribuyen de buena voluntad hacia el logro de un objetivo común. En muchos casos, las restricciones son las de una empresa individual por lo tanto, el nombre de comportamiento organizacional para designar este método ha llegado a ser de uso común. En ocasiones la entidad considerada es toda la entidad social. Cuando éste, la escuela está interesada en las relaciones entre:

1. La organización
2. Los entornos interno y externo
3. Las fuerzas que producen el cambio y los ajustes.

De ordinario un grupo social crea conflictos, cohesiones e interacciones entre sus miembros. Existen sentimientos sociales percepciones e identificaciones, al igual que respuestas del patrón cultural, todo lo cual suscita problemas de control de poder y de conciliación de intereses. Estas fuerzas no se hallan confinadas a la dirección formal, a las relaciones organizacionales y las reacciones del grupo, o a las fuerzas dentro de un sistema en particular.

Pero están condicionadas por la organización informal (el liderazgo y las relaciones de grupo que aparecen como resultado de las fuerzas sociales que pueden ayudar u obstaculizar los propósitos oficiales o formales). Además, las actividades dentro del grupo están afectadas por fuerzas sociales fuera de ese grupo, por ejemplo, por los miembros de una comunidad que no sean empleados de una empresa, como los sindicatos, las agencias gubernamentales. Además, las consideraciones de ética, o lo que es normalmente correcto, se encuentran enfatizadas en la escuela social, ya que están involucradas las relaciones con muchos grupos.

En esencia, en la escuela social hace destacar la interacción y cooperación de las personas que forman una entidad social. Utiliza el comportamiento organizacional tanto racional como no racional y el desarrollo del entendimiento basado en investigaciones empíricas.

Algunos de los principales escritores e investigadores que establecieron los cimientos para esta escuela de pensamiento fueron Max Weber, el erudito alemán que ha sido designado como el padre de la burocracia, Emile Durkheim y Vilfred Pareto. No cabe duda que estos escritores influyeron en Mayo y en otros partidarios de la ciencia del comportamiento antes mencionado. Las últimas contribuciones a esta escuela vienen de Rensis Likert, Kurt Lewin, Abraham Maslow, Frederick Herzberg y muchos otros. (25)

2.5.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow, psicólogo y consultor norteamericano, expuso una teoría de la motivación, según la cual las necesidades humanas están organizadas y dispuestas por niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide están las necesidades inferiores (necesidades fisiológicas) y en la cima las más elevadas (las necesidades de autorrealización).

Figura 5 Jerarquía de las necesidades (Maslow). Fuente: CHIAVENATO, Idalberto (1997) “Introducción a la Teoría de la Administración”.



1. Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación (hambre y sed), de sueño y reposo (cansancio), de abrigo (frío o calor), el deseo sexual, etc. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie. Son necesidades instintivas y nacen con el individuo. Son más apremiantes de todas: cuando alguna de esas necesidades no está satisfecha, domina la dirección del comportamiento.
2. Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Ellas indican requerimientos de estabilidad, de protección contra la amenaza o la privación, de escape al peligro. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Cuando el individuo es dominado por las necesidades de seguridad, su organismo actúa como un mecanismo de búsqueda de protección, funcionando tales necesidades como elementos organizadores, casi exclusivos del comportamiento.
3. Necesidades sociales: surgen en el comportamiento, cuando las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Entre ellas están las necesidades de asociación, de participación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambios amistosos, de afecto y de amor. Cuando estas no son suficientemente satisfechas, el individuo se vuelve antagónico y hostil con las personas que lo rodean. Las necesidades de dar y recibir afecto son importantes fuerzas motivadoras del comportamiento humano.
4. Necesidades de estima: son las necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa. Comprenden la autopercepción, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social, de respeto, de estatus, de prestigio y de consideración. Incluyen también el deseo de fuerza y de adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de autoconfianza, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, que a su vez, conducen al desánimo o a actividades compensatorias.
5. necesidades de autorrealización: Son las necesidades humanas más elevadas y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y

de autodesarrollarse continuamente. Esa tendencia generalmente se expresa a través del impulso de la persona a ser más de lo que es y de llegar a ser todo lo que puede ser.

Esas necesidades toman formas y expresiones que varían enormemente de persona a persona. Su intensidad o manifestación también es muy variada, debido a las diferencias individuales. (26)

2.5.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg, psicólogo y consultor norteamericano, profesor de la Universidad de Utah, formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

1. Factores higiénicos o factores extrínsecos, se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, etc.. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.
2. Factores motivacionales o factores intrínsecos, ya que están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente las tareas y los cargo han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de

“desmotivador” que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar. (27)

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos, provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, “el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción”.

Para proporcionar motivación continua en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción de ausentismo (faltas atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas. (28)

2.5.3 Teoría X y Teoría Y

Douglas M. McGregor, uno de los más famosos behavioristas de la administración, se preocupó por comparar dos estilos antagónicos de administrar: por un lado, un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática (a la que dio el nombre de teoría X), y por otro, un estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano (a la que denominó teoría Y)

a) Teoría X

Es la concepción tradicional de la administración y se basa en convicciones erróneas e inconcretas sobre el comportamiento humano, como, por ejemplo:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en esa dependencia.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen en general, a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz del autocontrol y la autodisciplina: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría “X” refleja un estilo de administración duro, rígido y autocrático que, considera a las personas como meros recursos o medios de producción, limitándose a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de las organización.

b) Teoría Y

Es la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconcepciones con respecto a la naturaleza humana, a saber:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando es voluntariamente desempeñado) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas no son, por su naturaleza intrínseca, pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa: esta actitud se origina en su experiencia profesional negativa en otras empresas.
- Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El hombre debe poner la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que les son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios para obtener la dedicación y el esfuerzo necesarios para alcanzar los objetivos empresariales.
- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no sólo a aceptar responsabilidades sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal son generalmente consecuencias de la experiencia insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas. Ese comportamiento no es causa: es efecto de alguna experiencia negativa en alguna empresa.
- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está ampliamente distribuida entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre sólo se utilizan de manera parcial.

En función de esas concepciones y premisas con respecto a la naturaleza humana, la teoría “Y” desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

La teoría “Y” propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales. Mientras que la teoría “X” propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo, la teoría “Y” plantea una administración por objetivos, que realza la iniciativa individual. Estas dos teorías se oponen entre sí. (29)

Posteriormente Aoki desarrolla la teoría Z, relacionando las filosofías de la calidad con las teorías “X” y “Y”.

2.6 Desarrollo Organizacional

En la década de los años sesenta, en los EE. UU., un grupo de científicos sociales desarrolló un trabajo que hace énfasis en el desarrollo planeado de las organizaciones (desarrollo organizacional). Desde entonces, se ha escrito mucho sobre el asunto, en especial algunos profesionales ligados a las ciencias del comportamiento y que ejercen funciones de consultores de organizaciones. El asunto ha sido entendido de diversas maneras por los numerosos autores, no existiendo un consenso general bien definido sobre qué es el desarrollo organizacional (D. O.).

El movimiento de desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, no como el resultado del trabajo de un autor único sino como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. En sentido estricto, el D. O. es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistémico. No es una teoría administrativa propiamente dicha, sino un intenso movimiento que congrega a varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento (en especial la teoría del comportamiento) a la administración. La mayoría de esos autores son consultores que se especializaron en D. O. (30)

En principio, desarrollo organizacional es todo cambio planeado. El concepto de planeamiento organizacional tiene sus raíces justamente en la idea de una organización y un sistema social. El desarrollo de la organización es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con asistencia externa o sin ella.

El D. O. es una respuesta de la organización a los cambios. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de tal modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente en progresión creciente.

Debido a que la administración funciona dentro de un ambiente altamente dinámico y sujeto a transformaciones acentuadas, se hace más que necesario establecer un cambio planeado, un programa de desarrollo organizacional destinado a propiciar y mantener nuevas formas de

organización, como también desarrollar procedimientos más eficientes de planeación y determinación de metas, de toma de decisiones y de comunicación. El desarrollo organizacional abarca el sistema total de una organización y la modificación planeada, para aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización.

Toda organización interactúa con el medio ambiente: influye en el ambiente y recibe sus influencias. Hay tres soluciones básicas para enfrentar los cambios que ocurren en el ambiente: (31)

- a) Esperar indefinidamente una solución sin comportarse como agente de ella;
- b) Pretender reformar a través de órdenes y determinaciones verbales o escritas, que no sensibilizan;
- c) Recurrir al D. O. como un proceso de cambio planeado.

El D. O. percibe con claridad lo que está ocurriendo en los ambientes interno y externo de la organización, analiza y decide qué debe cambiarse y cómo intervenir para introducir el cambio, haciendo la organización más eficaz, perfectamente adaptable a los cambios y conciliando las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la organización. El D. O. exige la participación activa, abierta y no manipulada de todos los elementos que desarrollarán el proceso y, más que todo, un profundo respeto por la persona humana. (32)

El D. O. se basa en las ciencias del comportamiento. Busca aplicar la dinámica de grupo en los procesos de cambio planeado de la organización, y por tanto, utiliza técnicas de laboratorio (como el entrenamiento de la sensibilidad) en el desarrollo de la organización como un todo, en dirección a determinadas metas. Se parte del principio de que el cambio planeado es una técnica especializada, cuyo propósito es crear acción y cambio conscientes y racionales.

2.6.1 Los cambios y la organización

El concepto de desarrollo organizacional está íntimamente ligado a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización objeto de cambio.

El D.O. parte de conceptos dinámicos como:

- a) un nuevo concepto de organización;
- b) concepto de cultura organizacional;
- c) concepto de cambio;
- d) concepto de desarrollo;
- e) fases de la organización;
- f) críticas a las estructuras tradicionales.

a) Concepto de organización

El concepto de organización para los autores especialistas en D. O. es típicamente behaviorista: "una organización es la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente". Este concepto utiliza la noción tradicional de división del trabajo al referirse, en primera instancia, a las diferentes actividades y a la coordinación existente en la organización y, en segundo término, a las personas como contribuyentes de las organizaciones, en lugar de situarlas, como personas, totalmente en las organizaciones. Las contribuciones de cada participante a la organización varían enormemente en función no sólo de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y contribuciones para la organización.

Toda organización actúa en determinado ambiente y su existencia y supervivencia dependen de la manera como se relacione con ese medio. Por tanto, ella debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que opera.

Los autores del D. O. adoptan una posición antagónica al concepto tradicional de la organización y destacan las diferencias fundamentales existentes entre los sistemas mecánicos (típicos del concepto tradicional) y los sistemas orgánicos (enfoque del D. O.). Estos últimos logran que las organizaciones sean colectivamente conscientes de sus destinos y de la orientación necesaria para alcanzarlos. Desarrollan una nueva concientización social de los participantes de las organizaciones, los cuales, al lado de su vivencia particular, de su pasado personal y de su autoconcientización, definen su rol en relación con su organización.

b) Concepto de cultura organizacional

Todo pueblo tiene su propia cultura. De la misma manera, toda organización tiene la suya. Se denomina "cultura organizacional" al modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros. La cultura de una organización no es estática, sino que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones internas y externas. Algunas organizaciones logran renovar constantemente su cultura manteniendo su integridad y su personalidad, en tanto que otras permanecen con su cultura atada a patrones obsoletos y pasados de moda.

Los autores del D. O. consideran que cambiar la estructura organizacional no es suficiente para cambiar una organización. La única manera viable de cambiarla es cambiar su cultura, es decir, los sistemas en los cuales las personas viven y trabajan. Para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse y para que exista la renovación y la revitalización, debe cambiarse la cultura organizacional.

Además de la cultura organizacional, los autores del D. O. enfatizan en el clima organizacional el cual constituye el medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular. El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros. El clima puede ser saludable o malsano, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo se sienten los participantes con respecto a la organización. La dificultad en la conceptualización del clima organizacional reside en el hecho de que diferentes individuos lo perciben de diferentes maneras.

Algunos individuos son más o menos sensibles que otros en relación con aspectos de ese clima. Además, una característica que parece ser positiva para un miembro de una organización puede ser percibida como negativa o insatisfactoria por otros. Así, el clima está constituido por "aquellas características que distinguen la organización de otras organizaciones e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

El concepto de clima organizacional comprende diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología utilizada, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos

internos todos ellos constituyen los factores estructurales, además de las actitudes y formas de comportamiento social impulsadas o castigadas que son los factores sociales.

Así, el clima organizacional resulta de un complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la organización, de los sistemas de control, procedimientos de trabajo, reglas y normas y relaciones interpersonales existentes en la organización.

Cada organización es un sistema humano complejo, con características propias, con su propia cultura y su propio clima organizacional. Todo ese conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado y perfeccionado para lograr productividad y motivación. Para que la organización pueda cambiar la cultura y el clima organizacionales, necesita tener capacidad innovadora, representada en las características siguientes:

a) *Adaptabilidad*, es decir, la capacidad para resolver problemas y para reaccionar de manera flexible a las cambiantes e inconstantes exigencias del ambiente.

Para poder adaptarse, la organización debe:

- Ser flexible, para poder adaptar e integrar nuevas actividades;
- Ser receptiva y transparente a nuevas ideas, vengan de adentro o de fuera de la organización;

b) *Sentido de identidad*, es decir, que los participantes conozcan y comprendan el pasado y el presente de la organización, así como comprendan y compartan los objetivos de la misma. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso;

c) *Perspectiva exacta del medio ambiente*, es decir, una percepción realista unida a una capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el ambiente;

d) *Integración entre los participantes*, de tal manera que la organización pueda comportarse como un todo orgánico.

Por tanto, no basta cambiar la estructura. Es necesario cambiar la cultura de la organización.

c) Concepto de cambio

El mundo actual se caracteriza por un cambio constante en el ambiente. El ambiente general que envuelve las organizaciones es demasiado dinámico, y les exige una elevada capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia. La década de los sesenta fue la "década de la explosión" y caracterizó los nuevos ambientes que proporcionaron las condiciones para el surgimiento del D.O., a saber:

1. *El ambiente general altamente dinámico*, que implica la explosión del conocimiento, de la tecnología, de las comunicaciones y de la economía. Esta perturbación impone exigencias completamente diferentes sobre la administración y los participantes, y modifica por completo las relaciones entre ambas;

2. *El ambiente empresarial*, diferente a toda experiencia del pasado, frente a la internacionalización de los mercados, a la vida más corta de los productos, a la creciente importancia del marketing, a las diferentes y complejas relaciones entre línea y staff, a las múltiples participaciones de los individuos en diferentes grupos y organizaciones, y a la naturaleza variable del trabajo, origina una serie de exigencias completamente nuevas al administrador;

3. Los valores actuales, que cambian a medida que mejoran las condiciones humanas.

Toda esta multiplicidad de variables complejas, cambiantes, explosivas y poderosas conduce a una conclusión: los esfuerzos aislados, lentos y graduales para tapar algunos de los huecos de la organización no son suficientes para llevar el barco adelante. Se hace imperiosa "la necesidad de establecer estrategias coordinadas y de más largo plazo con el objetivo de desarrollar climas dentro de la organización, maneras de trabajar, relaciones, sistemas de comunicaciones y sistemas de información que sean congruentes con las exigencias pronosticables y no pronosticables de los años futuros. Fue a partir de estas necesidades que surgieron los esfuerzos sistemáticos de cambio planeado: el desarrollo organizacional".

El proceso de cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que vienen de afuera o de algunas partes de la organización. Esas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.

Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como las nuevas tecnologías, los cambios en los valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Esas fuerzas externas crean la necesidad de cambio organizacional interno. Los intentos de cambio interno pueden planearse conscientemente para que el ajuste a las nuevas condiciones externas se realice con una mínima perturbación del equilibrio estructural y de los comportamientos existentes dentro de la organización.

Las fuerzas endógenas que crean la necesidad del cambio estructural y del comportamiento provienen de la tensión organizacional: tensión en las actividades, interacciones, sentimiento o resultados del desempeño en el trabajo. Estas fuerzas de cambio representan unas condiciones de equilibrio ya alterado dentro de una o más partes de la organización.

El desarrollo organizacional es necesario siempre que la organización compita y luche por su supervivencia en condiciones cambiantes. Todo cambio es un problema que debe solucionarse en forma racional y eficiente. Cada época desarrolla la forma organizacional más adecuada y característica para su naturaleza. Los cambios que están ocurriendo en el mundo moderno hacen necesario revitalizar y reconstruir nuestras organizaciones. Estas tienen que adaptarse a los cambios del ambiente. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, a la inercia o a la improvisación, sino que deben planearse.

Mientras que el cambio genérico implica alteraciones en el ambiente, en general, el cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento en una organización. Esos dos tipos fundamentales de alteraciones - estructurales y de comportamiento- son interdependientes y se compenetran íntimamente.

d) Concepto de desarrollo

La tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. Esa tendencia tiene sus orígenes en factores endógenos (internos, sean estructurales o de comportamiento, y relacionados

con la propia organización en sí) y exógenos (externos y relacionados con las demandas e influencia del ambiente). El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí misma y a la plena realización de sus potencialidades. Así, el desarrollo de una organización le permite:

1. Un conocimiento profundo y real de sí misma y de sus posibilidades;
2. Un conocimiento profundo y real del medio ambiente en que opera;
3. Una planeación adecuada y una ejecución exitosa de las relaciones con el medio ambiente y con sus participantes;
4. Una estructura interna suficientemente flexible con las condiciones para adaptarse en el tiempo a los cambios que ocurren tanto en el medio ambiente con el cual se relaciona como entre sus participantes;
5. Los medios suficientes de información sobre el resultado de esos cambios y de lo-adeecuado de su respuesta adaptativa.

Los autores del D. O. destacan que "si enfocáramos las organizaciones como estructuras orgánicas adaptables, capaces de resolver problemas, las inferencias respecto de su eficiencia no se deberían basar en medidas estáticas de producción, aunque éstas puedan ser útiles, sino en los procesos mediante los cuales la organización aborda los problemas". La eficiencia de la organización se relaciona directamente con su capacidad de sobrevivir, de adaptarse, de mantener su estructura y de independizarse de la función particular que cumple. Para que una organización pueda alcanzar un cierto nivel de desarrollo deben utilizar diferentes estrategias de cambio.

Existen tres clases de estrategias de cambio:

1. Cambio evolutivo: "cuando el cambio de una acción hacia otra que la sustituye es mínimo y está dentro de los límites de las expectativas y de las conveniencias del statu qua". Generalmente el cambio evolutivo es lento, moderado y no trasciende las expectativas de aquellos que están involucrados en él o que son afectados por él. Hay una tendencia a repetir y reforzar las soluciones que se demuestran sólidas y eficientes y a abandonar las soluciones débiles y deficientes;

2. Cambio revolucionario: "cuando el cambio de una acción hacia otra que la sustituye contradice o destruye las conveniencias del *status quo*". Generalmente, el cambio revolucionario es rápido, intenso, brutal, sobrepasa y rechaza las antiguas expectativas e introduce expectativas nuevas. Dado que los cambios evolutivos se presentan de modo gradual, no provocan gran entusiasmo o fuerte resistencia. No acontece lo mismo con los cambios revolucionarios, que son súbitos y causan gran impacto;

3. Desarrollo sistemático: es diferente de los dos tipos de cambios citados. En el desarrollo sistemático, los responsables del cambio diseñan modelos explícitos de lo que la organización debería ser en comparación con lo que es, mientras aquéllos cuyas acciones serán afectadas por el desarrollo sistemático, estudian, evalúan y critican el modelo de cambio para recomendar modificaciones, basadas en su propio discernimiento y comprensión. De esa manera afirman los autores, que a la dinámica de cambio se le añaden dimensiones adicionales de comportamiento y de experiencias humanas, lo que no ocurre con los dos tipos de cambio antes citados.

Las tensiones intelectuales y emocionales creadas entre los responsables de la planeación e implementación estimulan el cambio. Esas tensiones se basan en la comprensión, el discernimiento, el compromiso y la convicción sobre lo adecuado del cambio, de lo que es y lo que debería ser. Así, los cambios resultantes generan apoyo y no resistencias o resentimientos.

e) Fases de la organización

Los resultados de las investigaciones convergen en confirmar las hipótesis de la existencia de fases de vida y estadios de desarrollo de las organizaciones, grupos e individuos.

Las organizaciones asumen diversas formas organizacionales en diferentes ambientes y épocas. Aún más, las organizaciones, durante su existencia, recorren cinco fases bastante diferenciadas.

Fase 1. Fase pionera: es la fase inicial de la organización, llevada a cabo por sus fundadores o empresarios. Como todavía es pequeña, sus procesos son fácilmente supervisables controlables. Hay pocas tareas rutinarias y un gran volumen de improvisaciones. Con los pocos procedimientos preestablecidos, la capacidad de la empresa para realizar innovaciones es muy elevada.

Fase 2. Fase de expansión: es la fase en que la organización crece y expande sus actividades, intensifica sus operaciones y aumenta el número de sus participantes. La preocupación básica es el aprovechamiento de las oportunidades que surgen y la nivelación entre la producción de la organización y las necesidades ambientales.

Fase 3. Fase de reglamentación: con el crecimiento de las actividades de la organización, ésta se ve obligada a establecer normas de coordinación entre los diversos departamentos o sectores que van surgiendo, y a definir rutinas y procesos de trabajo.

Fase 4. Fase de burocratización: con el desarrollo de las operaciones y de acuerdo con su dimensión, la organización comienza a necesitar una verdadera red de reglas burocráticas para preestablecer todo el comportamiento organizacional dentro de estándares rígidos y dentro de un sistema de normas y de procedimientos para tratar con todas las contingencias posibles relacionadas con las actividades propias del trabajo.

Se desarrolla una cadena de mando bien definida, una detallada visión del trabajo basada en la especialización y unas relaciones impersonales entre los participantes. Esa organización piramidal y monocrática presenta muy poca flexibilidad para los cambios y para la innovación.

Fase 5. Fase de flexibilización: o sea, de readaptación a la flexibilidad, de reencuentro con la capacidad de innovación perdida, a través de la introducción consciente de sistemas organizacionales flexibles. El desarrollo organizacional es exactamente un esfuerzo de flexibilización.

f) Críticas a las estructuras convencionales

Los especialistas en D. O. destacan que las estructuras convencionales de la organización no tienen condiciones para estimular la actividad innovadora ni para adaptarse a circunstancias cambiantes. Las principales críticas que hacen a las estructuras convencionales de la organización son las siguientes:

1. El poder de la administración frustra y aliena al empleado. Es a través del poder y de la autoridad formal como la organización controla a sus participantes y consigue cumplir sus

objetivos. El poder es inherente e indispensable a toda la organización. Es a través del poder como la organización retiene al empleado, y no lo contrario. El poder diferencia los intereses de la organización de los intereses de los empleados. Esto conduce a que muchas veces, éstos no se identifiquen con ella, desmejorando entonces el desempeño de sus funciones y oponiéndose al poder organizacional mediante innumerables formas de comportamiento y de actitudes negativas;

2. La división del trabajo y la fragmentación de funciones impiden el compromiso emocional del empleado. Cuando la organización está dividida en departamentos, éstos en divisiones, éstas en secciones, y así sucesivamente, se presenta una fragmentación en la que el esfuerzo humano se limita a realizar aquello que fue previamente establecido dentro de rutinas predeterminadas y rígidas.

Los sentimientos, las emociones y las actitudes de los participantes no cuentan en el proceso, pues éste debe ser racional y lógico. El compromiso personal es una emoción. Si ésta se ignora, no existe el compromiso personal y la tarea pasa a ser ejecutada de modo mecánico, automático y sin motivación. La motivación es un estado del espíritu relacionado directamente con la emoción. Si ésta no se encuentra presente en una organización, no habrá compromiso personal de los individuos;

3. La autoridad única o unidad de mando restringe la comunicación del empleado y afecta negativamente el compromiso de éste con la organización. La autoridad lineal limita la organización a una estructura simple y establece sólo un canal de comunicación de arriba hacia abajo. Cada empleado tiene sólo un supervisor, que es la terminal de su comunicación. Si este canal no funciona, el empleado encuentra una barrera y pierde su único contacto con la organización. A partir de ahí, no se puede hablar de compromiso personal;

4. Las funciones permanentes, una vez designadas, se hacen fijas e invariables. Esto lleva a una inflexibilidad que toma estáticas las organizaciones. El movimiento del personal dentro de las organizaciones depende de las posibilidades creadas por los retiros, jubilaciones, fallecimientos y algunos nuevos cargos creados eventualmente. Muchas veces, la organización tiene que perder personal para crear posibilidades de ascenso para sus empleados. Las tareas se ejecutan dentro de la misma rutina durante largos periodos de tiempo, lo cual conduce a la reducción de la participación espontánea y a la monotonía. (33)

2.7 Calidad

El concepto de calidad como hoy lo entendemos surge en el siglo XX, pero desde las primeras civilizaciones, se aprecia la preocupación de los hombres por el trabajo bien hecho, por la necesidad de atender algunas normas y asumir responsabilidades. (34)

La calidad puede definirse de muchas maneras, según el punto de vista y la época donde se situó el autor de la definición; siendo evidente la necesidad de adoptar un acuerdo internacional sobre el concepto de calidad, que vendrá dado en forma de normatividad sobre la calidad, siendo una guía y una referencia en el ámbito empresarial industrial y de servicio.

Calidad según el Diccionario de la Real Academia Española procede del latín *qualitas* y tiene, entre otros, el siguiente significado:

“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”

Definición de la calidad según varios autores (35)

- Walter Shewhart, hay dos aspectos comunes de calidad, uno de estos tiene que ver con la consideración de la calidad de una cosa como una realidad objetiva, independiente de la existencia del hombre. El otro, tiene que ver con lo que pensamos, sentimos, o percibimos como un resultado de la realidad objetiva. Este lado subjetivo de la calidad está ligado íntimamente al valor.
- Para Joseph M. Juran **la calidad es adecuación al uso**, diferenciándose varios aspectos del producto que el usuario puede reconocer para comprobar si realmente le son de utilidad.

J. M. Juran clasifica los aspectos o características del producto en diferentes especies:

- a) **Contractuales:** previsión de garantías, servicio de mantenimiento, etc.
- b) **Éticas:** amabilidad del personal en su trato con el cliente, honradez en los trabajos realizados, en la información dada del producto, etc.
- c) **Psicológicas:** belleza, olor, sabor, originalidad, esté de moda, etc.
- d) **Tecnológicas:** dureza, acidez, flexibilidad, etc.
- e) **Temporales:** rapidez de servicio, fiabilidad, durabilidad, mantenibilidad, disponibilidad, etc.

Por ejemplo, algunas empresas de servicios consideran la rapidez como una de las características principales de su calidad, en contraste con las empresas industriales.

- Philip B. Crosby daba la siguiente definición: “Calidad es la conformidad con los requerimientos claramente establecidos”.

El planteamiento de Crosby obliga a la empresa, a recoger las especificaciones iniciales del cliente, y a transformarlas en un formato técnico, considerando que sólo es posible garantizar las conformidades pactadas con la adecuada prevención de fallos:

- a) Conformidad del diseño a los requisitos del cliente.
 - b) Conformidad del producto fabricado y entregado posteriormente, con relación al diseño y especificaciones iniciales.
 - c) Conformidad con el servicio prestado con relación al pactado inicialmente con el cliente.
- El término “calidad” lo define Armand V. Feigenbaum, como el conjunto total de las características del producto (sea un bien o servicio) de mercadotecnia (marketing), ingeniería, manufactura (fabricación), y mantenimiento, a través de las cuales el producto en uso satisfará las expectativas del cliente.
 - El japonés Genichi Taguchi define la calidad como la pérdida mínima que un producto causa a la sociedad después de ser enviado a su destino.

Estas pérdidas son diferentes a otras causadas por sus funciones intrínsecas (desde variación de las funciones para las que se fabricó, hasta los efectos dañinos que pueda causar) Taguchi

introduce, claramente un contenido económico en la calidad, en contra de la antigua creencia que la calidad es costosa.

- Para Mizuno, la calidad de un producto abarca aquellas características que el producto debe poseer si va a ser usado de la forma en que se pretende.
- Definiciones de la calidad según normas UNE-EN-ISO 9000. Las normas que consolidan la terminología sobre la calidad en el ámbito internacional son las denominadas ISO 9000, que se asumen íntegramente en la Unión Europea con el nombre de EN 9000 y en España con el nombre UNE 9000. En España se expresan resumidamente como: UNE-EN-ISO 9000.

Dichas normas remiten a las definiciones dadas en la norma UNE-EN-ISO 8402 sobre la calidad, que dice:

"La **calidad** se define como el conjunto de características de una entidad que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades expresadas y las implícitas". (36)

2.7.1 Décadas de evolución de la calidad (37)

DÉCADA 1900-1910

En 1909 el ingeniero norteamericano Frederick Winslow Taylor enuncia y desarrolla su teoría "Organización Científica del Trabajo", en su obra: "Los Principios de la Dirección Científica", que es la primera teoría coherente en materia de organización del trabajo. Los tres principios básicos del método tayloriano son:

- La separación radical entre el trabajo de ejecución y el trabajo de creación.
- La fragmentación de las tareas a llevar a cabo en diversos pasos elementales repetitivos y, por tanto, cronometrables, donde cada trabajador es asignado a un cometido diferente, o fase, en el proceso de fabricación y, como resultado, la producción total aumenta.
- Motivar al trabajador individual mediante un sistema adaptado de remuneración (concepto de prima en el salario), un proceso adecuado de selección de personal, y una formación apropiada a cada puesto de trabajo.

El principal objetivo que pretende alcanzar Taylor en el desarrollo de su teoría, no es únicamente racionalizar el trabajo con el fin de aumentar las cifras de producción, sino que va mucho más lejos, al intentar establecer en las fábricas la paz social a través de una revolución espiritual. Taylor consideraba que las pérdidas de tiempo que se producían en muchas fábricas de E.U. eran sólo consecuencia de la insatisfacción de los trabajadores y de la mala atmósfera que existía en el trabajo. Por esta teoría, Taylor está considerado como el fundador de la dirección científica de empresas, siendo uno de los pilares de la industrialización.

Muchos estudiosos de la organización y dirección de empresas se basaron en las ideas de F. W. Taylor para enunciar nuevas teorías o métodos de trabajo, entre otros se pueden citar a: Henry L. Gantt, C.B. Thompson, Carl G. Barth, Frank B. Lillian Gilbreth, etc.

En la actualidad todavía se utiliza el término “taylorismo” para indicar un tipo de organización empresarial que no tiene en cuenta la creatividad y la responsabilidad del operario frente a su trabajo, ya que se limita a obedecer las órdenes marcadas por la Dirección, sin sentirse demasiado orgulloso de su labor. Este tipo de actuaciones, está considerado hoy día como contraproducente, pues disponen al trabajador a la desgana, por su baja motivación, e introducen, incluso, desconfianza y temor hacia la Dirección.

DÉCADA 1910-1920

En los comienzos del siglo XX y durante la Primera Guerra Mundial (1914-1918), se comenzaron a fabricar armas de mayor eficacia por reducción de las tolerancias, creando el concepto de producto conforme.

Karl Lewin después de estudiar la problemática de los trabajadores que encontró Taylor, propuso que había que implicar a las personas en el sistema de trabajo y no centrarse en ofrecer solamente mayores retribuciones, trabajo a destajo, etc., pues el objetivo que había que perseguir era ayudar a los operarios a descubrir cómo realizar su trabajo en mejores condiciones.

En Europa tuvo un gran desarrollo el taylorismo después de la primera guerra mundial, principalmente gracias a Henri Fayol.

DÉCADA 1920-1930

En 1920, el ingeniero agrónomo Ronald Fisher, puso en práctica por primera vez, el Diseño Estadístico de Experimentos, denominado DEE. Lo aplicó a la mejora de la calidad y de la producción en el cultivo de la patata y de los cereales. Sus métodos, fueron adoptados inicialmente en la agricultura y posteriormente en la medicina, la biología, la industria química y la industria en general.

El concepto moderno sobre calidad y su aplicación en la organización de una empresa, se puede situar en esta década, resaltando el trabajo en la sección de fabricación de la AT& T (American Telephone & Telegraph), que a pesar de ser un monopolio en esa época, es pionera en la implantación de la calidad en un proceso de fabricación. Y el de la empresa Western Electric, que separó la función de aplicar la calidad del proceso de fabricación, siendo directamente la dirección quien asignaba las diferentes funciones a distintos departamentos, en especial a los de investigación y desarrollo (I+D).

DÉCADA 1930-1940

Durante los años treinta se empezaron a clasificar los defectos según su gravedad (lo que hoy en día se conoce como la ley de Pareto) y se crean las normas **Military Standard** para la recepción de compras.

A Walter Shewhart se le considera el padre de la moderna concepción de la calidad, por su publicación en 1931, del primer tratado estadístico de aplicación en la gestión de la calidad y por la introducción en el estudio de la calidad, de los diagramas para el Control **Estadístico de Procesos** (SPC).

El Dr. W. Edwards Deming, discípulo de Shewhart, utilizó las técnicas de muestreo en la oficina del censo de E.U., por primera vez en el mundo.

Antes del comienzo de la segunda guerra mundial, llegaron a Japón las primeras normas de calidad "British Standards 600", pero tenían serias dificultades para utilizarlas en las empresas.

Por entonces, se estaban introduciendo los métodos de Taylor en algunas industrias japonesas y eran considerados como el enfoque más moderno de la producción. La inspección era el único

método que se empleaba para el control de la calidad, aunque, paradójicamente, no todos los productos eran comprobados suficientemente.

DÉCADA 1940-1950

Durante los años 40 el Dr. W. E. Deming, junto a otros expertos en calidad, participó en un conocido programa de Gestión de la Calidad, aplicado a la industria norteamericana y en particular a las industrias comprometidas con la fabricación de armamento en la Segunda Guerra Mundial. El objetivo fundamental se centraba en obtener productos de muy alta calidad a unos máximos niveles de productividad, para respaldar todos los frentes de guerra que mantenían sus compatriotas y los países aliados.

La producción que EE.UU. mantuvo durante la Segunda Guerra Mundial fue muy satisfactoria desde el punto de vista económico, de calidad y de cantidad, desarrollando a su vez, grandes avances tecnológicos. Estos hechos han provocado, que se afirme, que la Segunda Guerra Mundial fuera ganada por la calidad y la utilización de la estadística, en la fabricación de material para el ejército.

Durante este tiempo, W. Edwards Deming recomendaba a las empresas “el ciclo de el mejora continua”, el conocimiento y la aplicación de la “variación estadística” y el uso de los “diagramas de control”, generalizándose la aplicación del “Control Estadístico de Procesos (SPC)”.

Paralelamente Armand V. Feigenbaum comenzó a desarrollar en General Electric nuevas ideas sobre la gestión de la calidad, con la intención de superar el clásico concepto de una actividad técnica especializada, desarrollada en un conjunto de proyectos técnicos, análisis estadísticos y técnicas de motivación, sin ningún sentido integrador, al no disponer de un plan general que englobase todos los aspectos que influían en la gestión.

Durante la posguerra, contrariamente a lo que ocurrió en la mayoría de los países, EE.UU. fue el único que desarrolló productos y servicios de calidad, mejorando producción de incluso su infraestructura desde el inicio de la contienda mundial. Los productos Alemanes y japoneses, fueron desarrollados con una infraestructura anticuada y deficiente, no pudiéndose comparar en ningún aspecto a los productos norteamericanos. Durante esos años, los Estados Unidos vendían

todo lo que eran capaces de producir, empezando a olvidar la mayor parte de las técnicas de mejora y de calidad conseguidas anteriormente y a sustituir la calidad por la cantidad, aunque la falta de calidad en los productos que fabricaban no tuvo repercusión en la economía, hasta que aparecieron productos competidores a principios de los años cincuenta.

En 1946 comienzan a realizarse las primeras asociaciones para la calidad:

- En los EE.UU. se funda la ASQC (Asociación Americana para el Control de la Calidad), denominada hoy día ASQ (Asociación Americana de la Calidad), siendo en la actualidad la mayor asociación de profesionales del mundo para la calidad.
- Japón también crea la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE -Union of Japanese Scientists and Engineers) que tiene objetivos más amplios que los de la calidad, contribuyendo al desarrollo industrial mediante la promoción de las técnicas y las ciencias. Los miembros de esta asociación son empresas de distintos sectores.

DÉCADA 1950-1960

En 1950, la asociación JUSE de Japón invita al Dr. E. Deming a impartir una serie de seminarios a empresarios, en relación con la aplicación de los métodos estadísticos que ya había desarrollado en EE.UU., formando a los ingenieros en “mejora continua. Realizando este trabajo, y como consecuencia del creciente interés que despertó en la sociedad japonesa, Deming sentó las bases de lo que más tarde se llamaría gestión de la calidad total.

También desarrollo un programa para hacer más competitivas a las empresas (en forma de decálogo) y aplicó el famoso “Ciclo o rueda de Deming”, basado en el ciclo de mejora continua de la calidad definido por su maestro Shewhart, que se popularizó inicialmente en Japón debido a las enseñanzas de Deming.

W. Edwards Deming (al igual que Joseph M. Juran) está ampliamente reconocido como el maestro que desarrolló el “mapa” hacia la calidad en Japón. Este mapa era básico, sencillo, requería tecnología disponible, y se apoyaba en el sentido común.

Sin embargo, necesitaba una reorientación de prioridades hacia:

- La satisfacción del cliente.
- El control estadístico de la calidad.
- El aprendizaje.
- El respeto por los trabajadores y el trabajo mismo.
- Un compromiso a largo plazo con el verdadero liderazgo.

Por otra parte, Joseph M. Juran y W. Edwards Deming, comenzaron a llamar la atención sobre el declive de la industria norteamericana, en las conferencias que desarrollaron en Japón durante los primeros años de la década de los años cincuenta.

En 1951, Joseph M. Juran elabora un Manual de control de calidad, que sienta las bases de los principales aspectos para la implantación de la calidad en una empresa.

Los conceptos de **mejora continua** y **calidad total**, tan extendidos en Japón posteriormente, no fueron una novedad desarrollada en los años sesenta, pues Joseph M. Juran ya animaba a la Western Electric para que introdujera en la empresa lo que él denominaba la “mentalización en calidad”, que consistía en transmitir a todo el personal que la calidad del producto no reside en las mediciones, instrucciones o instalaciones de inspección, sino en el grado de mentalización del personal, desde la Dirección hasta los trabajadores de todos los niveles y categorías profesionales.

El inicio de la moderna **Gestión de la Calidad Total (G. C. T.)**, se puede considerar a partir de la propuesta realizada por Armand V. Feigenbaum en una publicación titulada “El control de la calidad total”, en 1951. El nuevo nombre hacía referencia, al desarrollo de la calidad en todas las áreas de actividad, comenzando por el diseño y terminando por las ventas. La nueva visión que exponía Feigenbaum de la calidad total se orienta hacia la integración de los esfuerzos realizados por cada uno de los grupos de la organización en tres vertientes, con el objetivo final de proporcionar al cliente la máxima satisfacción:

- Calidad de desarrollo.
- Calidad de mantenimiento.
- Mejora continua de la calidad.

El desarrollo de la gestión de la calidad total comenzó su andadura, como consecuencia de los problemas que Feigenbaum observó en las empresas de la época, afirmando que las dificultades no estaban en la aceptación de nuevas ideas por las organizaciones, sino en la reticencia o ineptitud de la propia organización, para rentabilizar los trabajos técnicos y estadísticos que se estaban desarrollando. Claro ejemplo de esta afirmación, era la falta de medidas para reemplazar el material de las fábricas que mejorara las posibilidades de fabricación y, sobre todo, la incapacidad para rechazar la materia prima de baja calidad.

Este problema ponía en evidencia que, con sólo aceptar buen material y revisando de forma crítica el proyecto, por parte del ingeniero responsable, se obtendría una mejora del mismo (esta situación sigue estando presente, desafortunadamente, en muchas empresas hoy día). Por otro lado, también comprobó que la información que recibía el personal de las empresas, en los cursos dedicados a aumentar el interés, la motivación y la búsqueda de la calidad en el trabajo, no servía para que los trabajadores, una vez incorporados a su puesto de trabajo, la aplicaran para mejorar la calidad, fundamentalmente por dos motivos:

- La propia organización de la empresa no permitía una mejora profunda de la calidad.
- El tipo de información que se aportaba no tenía las características adecuadas para conseguir realmente una mejora efectiva en el puesto de trabajo.

Juran y Feigenbaum comenzaron a introducir la idea de responsabilizar a cada trabajador de su puesto de trabajo, junto a todos los departamentos de la empresa, para obtener una organización de la calidad total, fundamentada en el enfoque estadístico que había desarrollado Deming, con el fin de eliminar los rechazos y recuperaciones.

DÉCADA 1960-1970

A principios de los años sesenta, Kaoru Ishikawa junto con otros líderes de la industria japonesa desarrollaron los **círculos de calidad** y otra serie de actividades, dirigidas a desarrollar la organización de la empresa para conseguir la **mejora continua**. Los conceptos desarrollados, dieron un papel menor a los departamentos de calidad, ya que esta fue basada en la responsabilidad de cada individuo por mejorar y hacer su trabajo bien hecho. Otra aportación de K. Ishikawa a las herramientas de mejora de la calidad ha sido el diagrama **causa-efecto** o espina de **pez**. Este autor afirma que las herramientas que se utilizan para la resolución de problemas,

son válidas para resolver el 95 % de los que puedan presentarse, aumentando esta proporción aún más, si se aplican en los círculos de calidad.

En esta década Philip B. Crosby lanzó el concepto “cero defectos” que aplicó en la empresa ITT, proponiendo suprimir gran cantidad de controles e inspecciones, y aplicando, en su lugar, la teoría de que la responsabilidad de cada trabajador en sus labores es un factor decisivo para lograr “hacerlo bien a la primera”.

Se desarrolla una metodología de planificación para las empresas denominada **Dirección por Objetivos**, propugnada por George Odiorne, que ayuda a realizar el proceso de planificación en las empresas.

DÉCADA 1970-1980

El ingeniero japonés Genichi Taguchi basándose en los estudios realizados por Ronald Fisher en los años veinte, desarrolla mediante la aplicación de técnicas estadísticas, una metodología que optimiza la calidad y reduce costos en los sistemas de producción, denominado método **DEE** (Diseño Estadístico de Experimentos) o método Taguchi.

.El método DEE es una técnica de apoyo al amplio marco de la gestión diaria del proceso de diseño de nuevos productos, del diseño del proceso de fabricación y del mismo proceso de fabricación, por su capacidad para reducir la variación que provoca dichos procesos en la calidad del producto, siendo un elemento clave en la ingeniería de la calidad y formando el eslabón principal de la gestión de la calidad total de los japoneses. Su aplicación se puede llevar a diversos sectores y a muchos tipos de empresas

Muchas empresas comienzan a trabajar con el concepto de “Sistema Integral de Calidad”, que afecta al Diseño, la Fabricación y la Comercialización, produciéndose un fenómeno singular que afectó a la comercialización y economía industrial de muchos países, como consecuencia del despegue de la industria japonesa, aplicando los conceptos del aseguramiento de la calidad y la prevención.

DÉCADA 1980-1990

En 1980, Lloyd Dobyns finaliza una investigación, desarrollada entorno al denominado fenómeno japonés, presentando un documento con el título “Si el Japón puede, ¿por qué no podemos nosotros?”, llegando a la conclusión de que mediante el esfuerzo de Deming, Juran,

etc., Japón había logrado cambiar su estructura y las normas de producción de productos y servicios, variando su filosofía de trabajo en el ámbito nacional, dando mucha importancia a los requerimientos y necesidades de los clientes, concienciando a todos los trabajadores en la responsabilidad por el trabajo de cada uno y propagando por toda la organización la cultura de la calidad.

Philip B. Crosby introdujo el programa de mejora de la calidad, en el año 1980, proponiendo que las organizaciones cambiaran su actitud con respecto a la importancia de la calidad en la consecución de cero defectos en la producción.

En 1987, la Organización internacional de normalización (international organization for standardization) con sede en Ginebra y que cuenta con mas de 100 países miembros adoptó un conjunto de normas de la calidad conocidas como ISO 9000, que agrupa a cuatro normas: 9001, 9112, 9003 Y 9004. Estas normas presentaban un único conjunto de normas de la calidad acordadas para su uso por parte e los suministradores internacionales de bienes y servicios.

En 1988 se creó el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige en E.U., de gran prestigio internacional y especial relevancia, pues lo entrega directamente el primer mandatario del país, en la Casa Blanca y ante los representantes de las grandes empresas norteamericanas.

Comienza el espectacular desarrollo de la Informática, permitiendo generalizar el uso de todas las técnicas estadísticas sobre la calidad, automatizar los procesos de fabricación y montaje, así como aumentar su precisión y facilitar todas las herramientas de programación y desarrollo de todo tipo de empresas.

DÉCADA 1990-2000

En 1994 se produce la primera revisión de las normas ISO 9000, para mejorar y adaptar su contenido a las exigencias y cambios en materia de calidad. Aunque una de sus disposiciones indica que hay que revisarlas cada cinco años, no se pudo llevar a cabo en 1992, debido fundamentalmente a la envergadura de las modificaciones propuestas.

La European Foundation for Quality Management (EFQM), con el apoyo de la Comisión Europea y la Organización Europea para la Calidad, concede anualmente, el premio europeo

denominado: European Quality Award, para motivar a las empresas establecidas en Europa a trabajar en la línea de la gestión total de la calidad, siguiendo las pautas de las normas ISO 9000 sobre la calidad,

La mayoría de empresas japonesas que han obtenido el premio Deming y otras muchas, abandonaron la metodología de planificación denominada Dirección por Objetivos y adoptaron la metodología conocida como Plan Hoshin, (Hoshin Kanri, que quiere decir dirección por objetivos). En esencia es la dirección por objetivo occidental, pero con un desarrollo práctico diferente. La ventaja del plan Hoshin es su enfoque sistemático con un fuerte acoplamiento de todos los elementos. Para lograr esta cohesión necesita mayor esfuerzo y consenso que la dirección por objetivos, pero ayuda a la dirección de la empresa a mantener una visión global sobre el proceso. Este plan también es conocido como “dirección por brújula” ya que todos los miembros implicados en él se mueven y enfocan en una misma dirección. Director General, directores funcionales, jefes de departamento, otros mandos, etc.

La gestión de la calidad en los países occidentales se acerca cada vez más a la de Japón, debido fundamentalmente, a la puesta en práctica de los conceptos de aseguramiento de la calidad y a la gestión de la calidad el total, viéndose la calidad como un factor determinante de garantía de las empresas.

Un nuevo enfoque para tener en cuenta las necesidades del cliente, cuando se diseñan nuevos productos y servicios o cuando se mejoran los existentes, es el denominado QFD (Despliegue Funcional de la Calidad) también conocido como Ingeniería Orientada al Cliente, pues los requerimientos del mismo invaden todo el ciclo de desarrollo del producto, incluyendo el proceso de fabricación. La persona que más ha contribuido a la difusión de esta técnica en Japón ha sido Yoji Akao.

El QFD ayuda a realizar un buen control diario del proceso de diseño de productos y/o servicios, compensando la tendencia de no realizar una correcta planificación. También aporta ciclos de desarrollo de productos muy robustos frente a problemas y dificultades y aporta el marco para el despliegue de la calidad, de los costos y de los plazos entre los diferentes departamentos, siendo una estrategia muy fuerte para propagar la calidad total en la empresa. (38)

2.8 Enfoque sistémico

La Teoría General de Sistemas fue planteada en el campo de la Biología en el año de 1930 por Luwig Von Bertalanffy. Su objetivo era buscar un método común a todas las ciencias. Hay un enfoque interdisciplinario y globalista. La teoría de sistemas significa el supuesto filosófico y práctico de interrelación e interdependencia de las partes hacia el todo.

Walter Cannon, notable fisiólogo, hizo su contribución con el concepto de regulación y equilibrio en los organismos vivos. Los trabajos de Ross Sabih y Norbert Wiener aportan los criterios de regulación, de retroalimentación y la caja negra. Aparece la idea de elementos en interacción, “sistema, subsistema, holismo y entropía”.

Wassily Leontief, economista, hace su aporte con su análisis insumo – producto, lo que permite analizar la economía como un todo. Un método importante de la Teoría de sistemas es el enfoque teleológico: explica sus hechos no por sus causas, si no por sus fines. Las primeras aplicaciones del enfoque de sistemas comienzan en 1950. “El análisis de sus temas para administración efectiva”, por Norman Barich; “Comentarios sobre teoría de las organizaciones”, por Herbert Simon; “Organizaciones”, por James March y “Teoría moderna de la organización”, por Mason Haire.

El aporte más importante en el análisis de la organización, consiste en considerarla como un todo interrelacionado y teniendo en cuenta la importancia del medio en su comportamiento. Se descubre que la organización y su conducción, consisten en una complejidad. (39)

Los elementos del conjunto y el conjunto de elementos que forman el sistema tienen las siguientes propiedades:

- 1) Las propiedades y el comportamiento de cada elemento del conjunto tienen algún efecto sobre las propiedades o comportamiento del conjunto, considerado como un todo.
- 2) Las propiedades y el comportamiento de cada elemento y la forma en que ellos afectan al todo, dependen de las propiedades de por lo menos, algún otro elemento del conjunto.

- 3) Ninguna parte tiene un efecto independiente sobre el todo y cada una es afectada por lo menos por otra parte.
- 4) Cada posible subgrupo de elementos en el conjunto tiene las primeras tres propiedades.
- 5) El todo no puede descomponerse en subconjuntos independientes.
- 6) Por su orientación teleológica, el enfoque de sistemas se preocupa especialmente de los sistemas con comportamiento finalista.
- 7) El nivel de resolución: la jerarquía de suprasis – tema, (sistemas y subsistemas) obliga a determinar el nivel de análisis, llamado nivel de resolución.
- 8) El nivel de resolución estará determinado por el conjunto por el conjunto de variables identificadas, las dimensiones espacio – temporales, la precisión y frecuencia de las observaciones.
- 9) Las variables identificables de una realidad necesitan magnitudes para ser medidas, de ahí la importancia o significación de las magnitudes a usar.
- 10) El poder resolutorio de un estudio es el poder de las herramientas para medir algo.

Los aportes metodológicos:

El modelo de isomorfismo sistémico

Este modelo busca integrar las relaciones entre los fenómenos de las distintas ciencias. El isomorfismo se refiere a la semejanza en la forma. Existen propiedades generales entre distintos sistemas, se identifican y se extraen similitudes estructurales.

El modelo de la estructura de sistemas

Es posible aceptar que existe una estructura total del conocimiento científico. Se puede categorizar en los distintos niveles a los respectivos objetos de estudio de las diferentes disciplinas científicas.

El modelo procesal

Admitiendo el modelo de la estructura de sistemas, se acepta que:

- b) Las organizaciones sociales tienden a una permanente transformación estructural.
- c) La tensión dentro del sistema es una característica propia.
- d) No existe analogía entre el cuerpo humano y una organización.

- e) Las organizaciones son discretas y concretas; las partes integrantes son capaces de elaborar conductas distintas y cambiantes.
- f) La organización como sistema no puede ser confundida con la estructura que sus componentes puedan adaptar en un momento determinado.

Los aportes semánticos

Elementos: unidades u objetos. Las relaciones entre unidades: hay objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia.

Entradas: son los elementos que ingresan al sistema desde el medio. Pueden ser recursos, y al considerar las entradas en términos de logro de los objetivos del sistema, se consideran costos.

Subsistemas: son las partes o subconjuntos que forman el sistema, en tanto conforman un todo de rango inferior al conjunto del que forman parte. El concepto de rango indica la jerarquía de los respectivos subsistemas entre sí y su nivel de relación con el sistema mayor. Existe un proceso de acción, interacción y reacción.

Variables: son todos los elementos que existen en cada uno de los sistemas o subsistemas.

Operadores: son las variables que activan a las restantes; guían el proceso.

Parámetro: son las variables inactivas.

Proceso de transformación: los elementos que entran en el sistema pueden cambiar de estado a través de un proceso de transformación. Los elementos de entrada se convierten en elementos de salida, agregando valor y utilidad a aquellos.

Este proceso de transformación es el contenido del sistema total y de cada uno de los subsistemas. Es conocido el proceso dentro de la llamada “caja negra”. Hay entre los subsistemas y los elementos, procesos de acción, de interacción y de reacción, siendo estos, muy dinámicos.

Salidas: son los resultados del proceso de transformación y pueden ser resultados o beneficios que, volcados en el medio, influirán sobre él y generarán nuevas entradas al sistema.

El medio y los límites de un sistema: se refiere al conjunto de objetos exteriores que rodean, contienen o influyen al sistema. El medio estaría integrado por todos los sistemas sobre los cuales no se tiene control y que no están incluidos en el sistema en cuestión.

Los sistemas abiertos y semiabiertos interactúan con otros sistemas. La definición de límites de sistema determina cuáles sistemas se consideran bajo control. Entre el sistema y el medio no hay líneas claras de separación.

Rango: son los diferentes niveles que resultan de dividir el sistema en subsistemas y el medio, en submedio.

Atributos: los sistemas, subsistemas y sus elementos están dotados con atributos o propiedades. Los atributos pueden ser de cantidad o de calidad.

Metas y objetivos: las metas y los objetivos son necesarios para poder medir la efectividad de los sistemas. Las mediciones de efectividad representan el valor de los atributos de sistemas.

Estructura: los elementos de un sistema están relacionados con arreglo a una organización. Los sistemas complejos están ordenados en jerarquías de diferentes niveles. Hay una integración para lograr un nivel de coherencia interna, de modo tal que una modificación en sus elementos o en sus subsistemas, desencadenen una sucesión de modificaciones en todos los niveles, llegando a influir también, en el sistema mayor.

Algunas propiedades de los sistemas: siguiendo a John P. Van Gigch, los sistemas presentan las siguientes propiedades, que pueden aplicarse en el análisis de las organizaciones:

Propósito u objetivo

Sistema concreto: en este caso la mayoría de los elementos son concretos.

Sistema abierto: el sistema es permeable a la influencia del medio; existe una relación entre ambos. En resumen, otros sistemas externos tienen relación, intercambio y comunicación con el sistema en cuestión, capacidad de crecimiento, cambio y adaptación al medio.

Permeabilidad: grado de relación o intercambio.

Entropía, incertidumbre e información: la entropía explica la tendencia de los sistemas a la deformación funcional por el desgaste y el transcurso del tiempo.

Globalismo o totalidad: cualquier estimulación en cualquier unidad de sistema, afectará a todas las demás unidades, debido a la relación existente entre ellas. El efecto total de esos cambios o alteraciones, se presentará como un ajuste a todo el sistema.

Retroalimentación: es, en general, el retorno que del medio se produce, como una nueva corriente de entrada en respuesta a la influencia recibida del sistema. Se refiere fundamentalmente al mecanismo de control.

Homeostasis: es la propiedad de los sistemas que define su nivel de respuesta y adaptación en relación con el medio, con el fin de lograr el equilibrio y la supervivencia dinámica del sistema.

(40)

Consecuencias de la teoría de sistemas en la administración

- 1) en el concepto de la organización se pone énfasis en los procesos, las actividades, la interacción, la información, la decisión, el control y las actividades, la interacción, la información, la decisión, el control y la estructura, como un ciclo de eventos.
- 2) En el papel de la dirección: no existe ningún sistema estandarizado de la organización. La organización debe de ser estructurada a la medida de cada empresa, la que está en constante estado de equilibrio –desequilibrio.
- 3) La importancia de comportamiento organizacional.
- 4) Las organizaciones son entes artificiales creados por el hombre.
- 5) La importancia del medio que rodea a la organización. Esta realiza transacciones plateadas con el mismo.
- 6) La administración es una ciencia interdisciplinaria.
- 7) La organización, en relación al medio, puede elaborar sus propias soluciones frente a los problemas que se presentan. A su vez, la naturaleza del trabajo se realiza en la organización y las necesidades de las personas involucradas, generan el modelo correcto de la organización.
- 8) La organización es un sistema semiabierto, que es parte de un sistema mayor.

La organización y la administración asumen las variables que actúan en el medio, a los efectos de elaborar las estructuras y las decisiones adecuadas. La aplicación de esta teoría no consiste en formular una nueva escuela, sólo se trata de aplicar un nuevo criterio metodológico. (41)

2.9 Administración del conocimiento

La “Sociedad de la información” al igual que la “economía del conocimiento”, durante tanto tiempo anunciadas, emergen ahora como realidades tangibles. Los teóricos más importantes de la administración afirman que es mucho más rentable para una compañía invertir una suma determinada en los activos del conocimiento que en activos materiales. James Brian Quinn, el prestigiado profesor estadounidense de administración, declara que, en muchas empresas, tres cuartas partes del valor agregado se atribuyen a la posesión de conocimientos específicos. Charles Handy, uno de los teóricos más reconocidos de la administración, considera que nos encontramos en una etapa en la cual el valor del capital intelectual de una compañía suele ser varias veces el de sus bienes materiales. (42)

La revolución en la tecnología de las comunicaciones ha traído cambios económicos que aumentan la importancia de conocimiento. En las naciones industrializadas actuales, las industrias que hacen un uso intensivo de conocimiento son responsables de incrementar de manera continua la proporción del producto interno bruto. Esta tendencia afecta naturalmente al éxito financiero de cada una de las empresas, instando a la mayoría a admitir que, como recurso, el conocimiento es primordial. En el mundo administrativo, cuidadoso de los números, pocos se sorprenderán al enterarse que el impulso inicial se produjo al hacer un ejercicio de inventario.

La extensa incapacidad de la administración para manejar el conocimiento como un recurso, ha propiciado una gama de iniciativas recientes. Se ha creado nuevos puestos, con frecuencia con títulos imaginativos; ahora múltiples compañías tienen un director del capital intelectual o un director del conocimiento o un gerente de activos del conocimiento o intelectuales. Las personas que ocupan dichos puestos desempeñan funciones a todas luces diferentes, aunque todas estén oficialmente relacionadas con los activos intelectuales. Algunas trabajan sobre análisis estratégicos de las competencias de la compañía, mientras otras establecen formas de clasificar el conocimiento, o crean mejores infraestructuras de comunicaciones, o bien buscan formas más eficientes de manejar las carteras de patentes. El común denominador en su trabajo es que todos están respondiendo al desafío que representa un entorno cada vez más competitivo en el que el mejor manejo de los activos intelectuales puede ofrecer ventajas cruciales.

En la actualidad, el entorno del conocimiento en que las empresas deben funcionar es mucho más complejo en su estructura que el de hace algunos siglos. Lo anterior se debe en gran medida a tres tendencias cuya relación es muy estrecha: la rapidez explosiva con que crece el conocimiento, el grado en que se ha fragmentado y su creciente globalización.

Desde un punto de vista cuantitativo, el conocimiento humano ha crecido en forma exponencial. Después de que Gutenberg inventara la imprenta, tomo más de 300 años para que el volumen de información en el mundo de duplicara por primera vez. Desde entonces se ha duplicado casi cada cinco años. Entre 1950 y 1975, por ejemplo, se produjo el mismo número de libros que en los 500 años posteriores a la invención de la imprenta. En los últimos 30 años, la proporción de investigadores y desarrolladores de la fuerza de trabajo total de las empresas industriales en Occidente se ha duplicado. El uso de las tecnologías aplicadas muestra una curva de crecimiento semejante y relacionado.

Terminología esencial

Definición de conocimiento, base del conocimiento y aprendizaje de la organización según Gilbert Probst (43):

- Conocimiento es todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas. Comprende tanto teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción. El conocimiento se basa en datos e información pero, a diferencia de éstos, siempre está ligado a las personas. Forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones casuales.
- La base del conocimiento de una organización consta de los activos intelectuales, individuales y colectivos, que la organización puede utilizar para realizar sus actividades. La base del conocimiento también incluye los datos y la información sobre los cuales se han construido el conocimiento individual y de la organización.
- El aprendizaje de la organización consiste en los cambios que se llevan a cabo en la base del conocimiento de la empresa, la creación de marcos de referencia colectivos y el desarrollo de las aptitudes de la organización para actuar y solucionar problemas.

A los directivos les interesan sobre todo los procesos de aprendizaje que puedan controlar. La diferencia primordial entre la administración del conocimiento y el aprendizaje de la

organización es que la primera es un proceso activo y directivo. El aprendizaje de la organización es el nombre que se da a los cambios en la base del conocimiento de la organización, mientras que la administración del conocimiento implica la intervención deliberada.

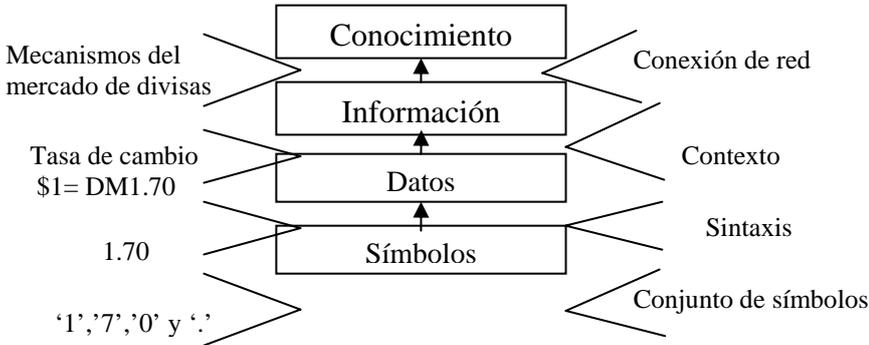
La administración del conocimiento consta de una serie integrada de intervenciones que aprovecha las oportunidades para conformar la base del conocimiento. Las empresas deben desarrollar sus conocimientos con una orientación específica y no dejarlos al azar. El ocioso que los gerentes amasen el conocimiento sin que éste tenga objetivos; deben dirigirlo hacia el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos que sean relevantes para alcanzar los objetivos de la empresa. El conocimiento no es lo mismo que el entendimiento: el primero debe mostrar su utilidad en aplicaciones prácticas.

2.9.1 Componentes fundamentales de la base del conocimiento

Primero debemos examinar las diferencias entre datos, información y conocimiento. La tendencia a confundir estos términos es la causa de múltiples malos entendidos en cuanto a la administración del conocimiento. Entonces, debemos considerar diferencias entre el conocimiento de los individuos y el de los grupos.

Personas distintas tienen ideas diferentes acerca de la naturaleza del conocimiento. En el ámbito académico, igual que en el de la práctica de los negocios, las personas definen sus propias terminologías para adecuarlas a un enfoque o problema específico. En este caso, comenzaremos marcando las diferencias entre símbolos, datos, información y conocimiento. (44)

Figura 6 Relaciones entre los niveles en la jerarquía conceptual.
Tomado de PROBST, Gilbert “Administre el conocimiento”.



Los cambios entre los niveles suelen describirse como un proceso de enriquecimiento. Cuando se aplican las reglas de sintaxis a los símbolos, éstos se convierten en datos. Los datos son susceptibles de interpretación dentro de un contexto particular por tanto proporcionan información al receptor. Cuando se intercambia información, por medio de una red de cualquier tipo, es posible utilizarla en un campo de actividad específico, a lo cual podemos llamar conocimiento. En ocasiones, se describen otros niveles adicionales, como pueden ser la sabiduría, la inteligencia o la capacidad de reflexión.

Los administradores del conocimiento pueden seguir un enfoque integrado sólo si pueden:

- a) distinguir entre datos, información y conocimiento,
- b) Darse cuenta de la relación que hay entre éstos.

De no hacerlo así, quizá haya contribuido a la situación actual, en la que los cuerpos de datos, información y conocimiento pueden estar disociados entre sí dentro de una empresa. El departamento de tecnología de la información suele ser responsable sólo de estructurar y mantener el “lado de los datos y la información”. La sección que capacita al personal tiene la función única de enseñar habilidades individuales, mientras que el departamento de investigación y desarrollo es responsable de innovar los productos. Esta separación de funciones conduce a la falta de coordinación entre diferentes áreas. Incluso donde los datos e información se manejan a la perfección, tienen poco valor si los empleados carecen de las habilidades necesarias para utilizar la información que tienen disponible, o de explotar nuevos descubrimientos para permitir que los mismos influyan en sus decisiones y actividades cotidianas.

En lugar de hacer diferenciaciones estrictas entre datos, información y conocimiento, puede ser más útil ubicar a los datos en un extremo y al conocimiento en el otro. En raras ocasiones observamos un problema en etapas bien definidas; más bien debiéramos plantear la solución mediante una gran cantidad de pasos pequeños. Los signos dispersos se reúnen para formar patrones cognoscitivos en los cuales se basen las acciones. Las habilidades y el conocimiento se adquieren paulatinamente; evolucionan con el tiempo en un proceso en el que se recopilan e interpretan grandes cantidades de información. Este proceso puede ser considerado como un avance, a partir de los datos, a través de la información, para llegar al conocimiento.

2.9.2 La base del conocimiento: Los Individuos y Los Grupos

En raras ocasiones se puede atribuir la capacitación acertada sólo a las habilidades extraordinarias de una persona que capacita u organiza la capacitación. Un equipo de baloncesto de alto rendimiento no sólo necesita jugadores talentosos, si no también un buen entendimiento entre ellos. De la misma manera, los procesos organizacionales que funcionan bien dependen de las interrelaciones exitosas de todos los participantes. La planeación y la implementación de un programa de capacitación pueden requerir la participación de una amplia gama de empleados que incluye desde la administración financiera, la alta gerencia, la capacitación de personal, la administración de intendencia y la administración en línea. Todas estas personas contribuirán al resultado del programa; si tienen éxito trabajando juntas en forma productiva, entonces la compañía obtendrá mayores competencias organizacionales, lo cual constituye un elemento colectivo en su base del conocimiento.

Para las compañías que hacen un uso intensivo del conocimiento, una tarea administrativa vital es el mantenimiento cuidadoso de sus activos intelectuales, lo cual se refleja en los cambios de las cifras relacionadas con el personal en los países industrializados modernos. De acuerdo con cálculos recientes, en Estados Unidos 60 por ciento de todos los empleados son trabajadores del conocimiento, al mismo tiempo que cuatro de cada cinco empleados están en las así llamadas industrias que hacen un uso intensivo del conocimiento. Continúa la tendencia de contar con empleados que trabajen con la cabeza y no solamente con las manos.

Las capacidades individuales de los trabajadores del conocimiento constituyen el fundamento de la actividad exitosa en una empresa. Sin embargo, el buen resultado de los proyectos, así como de las estrategias, también dependen de la combinación eficaz de los diferentes trabajadores del conocimiento con los distintos componentes de la base del conocimiento. El concepto del aprendizaje en la organización tiene su origen en el hecho de que la capacidad de una organización para solucionar problemas y actuar como un todo no puede explicarse sólo con base en las habilidades específicas de cada uno de sus miembros. El potencial para solucionar problemas de una organización suele depender, en gran medida, de los componentes colectivos de su base del conocimiento. El conocimiento colectivo, que es más que la suma del conocimiento de los individuos, es particularmente importante para la supervivencia a largo plazo de las organizaciones.

La constante solución de problemas por parte de los grupos incrementa la eficiencia de las actividades normales y combina los procesos de la organización a la vez que las capacidades de los individuos, para formar nuevo conocimiento en la empresa. La implementación e integración internas de este nuevo conocimiento, hace que las soluciones menores, a su vez, nuevas, se conviertan en “islas de conocimiento”, y es más probable que se generalicen las mejores prácticas dentro de la compañía. La importación de conocimiento y la experimentación constante en los grupos puede mantener flexibles las competencias de una organización y dirigirlas para vencer los desafíos que presentan los competidores.

El conocimiento colectivo es un elemento fundamental en la estrategia competitiva. Por lo regular, las competencias de la organización consisten en recursos muy distintos y en elementos del conocimiento individual, entretejidos para formar un todo que suele ser difícil de definir. A diferencia de las materias primas o los componentes fabricados que los competidores pueden adquirir en un mercado abierto, las capacidades no se compran; son el resultado de un proceso, con frecuencia prolongado, de acumulación interna y, por tanto, son particularmente valiosas como activos competitivos.

Una vez que la compañía ha establecido una guía para administrar el conocimiento colectivo, es difícil que los competidores le den alcance. No podrán hacerlo con sólo incrementar la inversión. Toma tiempo adquirir habilidades: es probable que un estudiante aprenda menos en un curso rápido de una semana, que trabajando a un paso más lento durante un periodo prolongado. Ésta es la razón por la que las compañías no pueden reducir a la mitad el tiempo que les llevaría desarrollar un producto duplicando el presupuesto y el número de personas que trabajan en el mismo.

El desarrollo de las aptitudes de la organización también depende de la existencia de una masa crítica determinada, en este caso, los efectos positivos de la combinación de ciertos recursos. Suele ser más fácil para un “madrugador”, es decir, para una empresa que haya ingresado pronto al mercado, alcanzar las cifras de ventas necesarias para hacer que un producto sea viable. También facilitan el desarrollo de nuevas aptitudes los recursos y las aptitudes ya existentes, por ejemplo, una compañía que cuente con una red de ventas muy amplia puede alcanzar ciclos de innovación más cortos, gracias a su más pronta percepción de las necesidades del cliente. (45)

REFERENCIAS

1. MÜNCH GALINDO, Lourdes (2001), Fundamentos de Administración, 5 ed. México, Trillas.
2. STEPHEN P. Robbins (1996), Administración, México, Prentice - Hall Hispanoamericana.
3. MÜNCH GALINDO, Lourdes (2001), Fundamentos de Administración, 5 ed. México, Trillas.
- 4.ÁLVAREZ, Héctor Felipe (2000), Principios de Administración, Buenos Aires, 2 ed. EUDECOR.
5. TERRY R. George (1995), Principios de Administración, México, Cía. Editorial Continental.
6. ÁLVAREZ, Héctor Felipe (2000), Principios de Administración, Buenos Aires, 2 ed. EUDECOR.
7. MÜNCH GALINDO, Lourdes (2001), Fundamentos de Administración, 5 ed. México, Trillas.
8. REYES PONCE, Agustín (2002), Administración Moderna, 13 ed. México, LIMUSA.
9. MÜNCH GALINDO, Lourdes (2001), Fundamentos de Administración, 5 ed. México, Trillas.
10. TERRY R. George (1995), Principios de Administración, México, Cía. Editorial Continental.
11. STEPHEN P. Robbins (1996), Administración, México, Prentice-Hall Hispanoamericana.
12. Ibidem
- 13.ÁLVAREZ, Héctor Felipe (2000), Principios de Administración, Buenos Aires, 2 ed. EUDECOR.
14. STEPHEN P. Robbins (1996), Administración, México, Prentice-Hall Hispanoamericana.
15. Ibidem
16. Ibidem
- 17.ÁLVAREZ, Héctor Felipe (2000), Principios de Administración, Buenos Aires, 2 ed. EUDECOR.
18. STEPHEN P. Robbins (1996), Administración, México, Prentice-Hall Hispanoamericana.
19. ÁLVAREZ, Héctor Felipe (2000), Principios de Administración, Buenos Aires, 2 ed. EUDECOR.
20. STEPHEN P. Robbins (1996), Administración, México, Prentice-Hall Hispanoamericana.
21. Ibidem
- 22.ÁLVAREZ, Héctor Felipe (2000), Principios de Administración, Buenos Aires, 2 ed. EUDECOR, 593 p.

21. TERRY R. George (1995), Principios de Administración, México, Cía. Editorial Continental, 747 p.
22. STEPHEN P. Robbins (1996), Administración, México, Prentice - Hall Hispanoamericana, 770 p.
- 23.ÁLVAREZ, Héctor Felipe (2000), Principios de Administración, Buenos Aires, 2 ed. EUDECOR, 593 p.
24. Ibidem
- 25.ÁLVAREZ, Héctor Felipe (2000), Principios de Administración, Buenos Aires, 2 ed. EUDECOR, 593 p.
26. CHIAVENATO, Idalberto (1997) Introducción a la teoría general de la administración, 4 ed. Colombia, McGraw-Hill.
27. Ibidem
28. Ibidem
29. Ibidem
30. CHIAVENATO, Idalberto (1997) Introducción a la teoría general de la administración, 4 ed. Colombia, McGraw-Hill.
31. Ibidem
32. Ibidem
33. Ibidem
34. SANCHEZ-INFANTES HERNADEZ, José Antonio (1999) CALIDAD, Madrid, EDITEX.
35. Ibidem
36. Ibidem
37. Ibidem
38. Ibidem
- 39.ÁLVAREZ, Héctor Felipe (2000), Principios de Administración, Argentina, 2 ed. EUDECOR, 593 p.
40. Ibidem
41. Ibidem
42. PROBST, Gilbert (2001), Administre el Conocimiento, México, PEARSON EDUCACIÓN. 359 p.
43. Ibidem
44. Ibidem
45. Ibidem

Capítulo 3

Los Manuales de procedimientos

Hoy en día, las empresas en la búsqueda de eficientar sus procesos productivos, utilizan herramientas administrativas que les permiten la toma de decisiones adecuadas.

Los manuales administrativos constituyen un medio por el cual se facilita el aprendizaje de la organización así mismo, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución.

Son una fuente de información que tiene como fin mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para realizar mejor las funciones que se le han encomendado.

Existen diversas clases de manuales (1).

Por su alcance:

1. Generales de aplicación universal.
2. Departamentales o de aplicación específica.
3. De puestos o de aplicación individual

Por su contenido:

1. De historia de la empresa o institución
2. De organización
3. De políticas
4. De procedimientos
5. De contenido múltiple (manual de técnicas)

Por su función específica o área de actividad:

1. De personal
2. De ventas
3. De producción o ingeniería
4. De finanzas
5. Generales que se ocupan de dos o más funciones

Dentro de una organización, la experiencia de cada directivo y colaborador es muy valiosa, porque contribuye directamente al fortalecimiento de la experiencia de cada organización. De hecho, la experiencia y las técnicas que usa una organización conforman su tecnología. Si esta tecnología se documenta adecuadamente, el valor de esta experiencia es invaluable para la propia organización, porque además de enriquecerse (técnicamente hablando), tiene una base de la cual partir para seguir creciendo y desarrollándose. Además, a partir de la tecnología actual, una organización facilita que su personal de nuevo ingreso o promovido, pueda rápidamente generar tecnología.

La tecnología dejará de evaporarse, si se documenta adecuadamente en manuales (de organización, de métodos, de políticas y procedimientos, de sistemas, de calidad, etc.). Lo que vende una franquicia, es un concepto que ha probado su rentabilidad en un tipo específico de mercado, y al franquiciarlo pone ese tipo particular de tecnología (negocio) a disposición de nuevos empresarios a través de entrenamiento y manuales de operación y administración, de tal forma que los nuevos inversionistas puedan recuperar rápidamente su inversión. Gracias a la documentación y estandarización de la franquicia, esta puede ser fácilmente reproducible en otros lugares, logrando multiplicarse y expandirse a un ritmo acelerado, por encima del promedio de la industria. (2)

De acuerdo con el diccionario (Drovetta Susana, Mabel (1995), Diccionario de administración y ciencias afines, México, LIMUSA) se define la palabra manual como “expresión escrita de acciones referidas al comportamiento de los jefes, así como de las funciones que deben cumplir. Documento escrito sobre las funciones que el nivel superior debe cumplir. Elemento utilizado en situaciones de conflicto causadas por superposición de funciones. Cuerpos sistemáticos que describen la estructura de la organización, incluyendo las pautas seguidas para su diseño; definición del nivel; dependencias; autoridad; responsabilidad y funciones de la misma. Puede incluir detalle de recursos, personas integrantes, información que emite y reciben, así como la contribución a los objetivos de la organización”.

Continuando con la definición, “significan un folleto, un libro, en el que de manera fácil de manejar, se concentra, en forma sistemática, una serie de elementos administrativos, para orientar y uniformar la conducta que se puede presentar entre cada grupo humano, dentro de la empresa. Constituyen parte de un proceso de comunicación. Cumplen un papel unificador de

las partes de la organización; dirige problemas de jurisdicción; superposición de funciones, responsabilidades y autoridad, permiten transmitir experiencia”.

Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque estos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.

Así, encontramos manuales muy especializados en todos los campos de la ciencia y la tecnología. Se detecta que en la compra de cualquier computadora, televisión, estéreo, lavadora, refrigerador, equipo electrónico, y maquinaria en general, se proporciona una manual de operación con el propósito de que el usuario, además de que lo disfrute al cien por ciento, pueda “aprender rápida y adecuadamente” a usarlo, manejarlo y mantenerlo, logrando así llegar a ser rápidamente “un experto” operativamente hablando).

En otros campos del conocimiento también hay manuales: Manuales de planeación estratégica, de acupuntura, de cocina, para el cuidado y entrenamiento de mascotas, del supervisor, de periodismo, de los buenos hábitos, de planeación de ganancias, de solución de problemas, etc. Dentro del ámbito de los negocios, cada vez se descubre más la necesidad e importancia de tener y usar manuales, sobre todo manuales de organización, políticas y procedimientos que le permitan a una organización formalizar sus sistemas de trabajo, y multiplicar la tecnología que le permita consolidar su liderazgo y su posición competitiva.

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez. (3)

Citando al autor Guillermo Gómez Ceja en su obra “Sistemas administrativos, análisis y diseño” indica que el manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

Otro autor llamado Martín G. Álvarez Torres define a los manuales de políticas y procedimientos como “un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo qué hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y cómo hace (procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (este control incluye desde la determinación de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio, evaluado el nivel de servicio post-venta).

Los manuales de procedimientos son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones. Estos permiten: uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores, facilitar las labores de auditoria, la evaluación, control interno y su vigilancia; la conciencia en los empleados y en sus jefes acerca de que el trabajo se está o no realizando adecuadamente; reducción de los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

En adición son instrumentos administrativos que apoyan la realización del quehacer institucional cotidiano. En ellos se consignan, en forma metódica, las operaciones que deben seguir para la ejecución de las funciones de toda la organización o de una o varias unidades administrativas, dependiendo del ámbito de aplicación de los manuales. Por otra parte están considerados como elementos fundamentales para la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa, ya que facilitan la interacción de las distintas unidades administrativas o instituciones, a través del flujo de información (instrucciones o acuerdos) que tienen como objetivo el logro de determinadas actividades. (4)

Los manuales de procedimientos en su calidad de instrumentos administrativos tienen como objetivos:

- a) Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- b) Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- c) Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- d) Facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- e) Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- f) Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.
- g) Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos. (5)

Es recomendable para empresas pequeñas la creación de un solo manual para toda la organización. Sin embargo, dado que la mayoría de las organizaciones tienen definidas las principales áreas del negocio (mercadotecnia, ventas, recursos humanos, finanzas, calidad, producción, ingeniería, proyectos, administración, etc.) es conveniente por aspectos de control y facilidad del manejo de información que cada área tenga su propio manual de políticas y procedimientos. En el caso de que un área sea demasiado grande y maneje áreas o departamentos más pequeños, se puede decidir autorizar también a esas áreas o departamentos a tener sus propios manuales para asegurar consistencia en toda la organización las únicas personas autorizadas para aprobar políticas o procedimientos son los responsables, directores o gerentes del primer nivel jerárquico.

La elaboración de manuales de políticas y procedimientos implica en primer lugar definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización, incluso, en algunos casos lo primero que hay que hacer es definir las áreas, agrupando o separando funciones según sea lo más conveniente, para hacer frente al mercado y cumplir con su misión. (6)

Puede decirse que la utilidad del manual de procedimiento es múltiple, en virtud de ser un instrumento que permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción

de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Asimismo, auxilian en la inducción al puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal en virtud de que describen en forma detallada las actividades por puesto. Desde luego, es necesario precisar que la necesidad de un estudio de procedimientos se basa en la eficiencia con que se pretende lograr un objetivo determinado; es decir, un procedimiento será eficiente o no en tanto logre el objetivo para el cual fue planeado. Sin embargo, existen diversidad de índices que justifican el análisis o revisión de un procedimiento o un sistema, entre los que se pueden mencionar: trabajos en los que se logra poca eficiencia; falta de secuencia operacional; fallas frecuentes que obstaculizan la realización normal de las operaciones; trabajos que consumen mucho tiempo; procesos que provocan desperdicios, etc., de tal manera podemos afirmar que la necesidad de elaborar un manual de procedimientos se justifica cuando se presenta, entre otros, cualquiera de los siguientes casos:

- Existan trámites que mantengan cierto grado de complejidad, por lo cual sean necesarias las descripciones precisas de los mismos, de manera que sea fácil consultarlas para aclarar posibles dudas.
- Resulte conveniente asegurar la uniformidad en el desarrollo de los trámites y procedimientos para lo cual resulte indispensable contar con descripciones claras de los mismos.
- Que se desee emprender tareas de simplificación del trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, estudios de simplificación de tareas, etc.
- Que se vaya a establecer un sistema de información, o bien modificar el ya existente, y se necesite conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de información, para lo cual son muy valiosos los manuales de procedimientos, ya que contienen información necesaria para la determinación de los flujos de ésta. (7)

3.1 Políticas

El propósito real de las políticas en una organización, es volver eficientes las funciones administrativas y ayudar a la organización a obtener mejores utilidades. Una política tiene una razón de ser, cuando contribuye directamente a que las actividades y procesos de la organización logren sus propósitos. Todas las organizaciones concientes o no de ello, se rigen por políticas

independientemente de que estén o no por escrito. Por ello, para que una política sea bien diseñada y en consecuencia bien aceptada se deben tomar en cuenta dos aspectos:

1. Involucrar activamente a la gente que conoce y trabaja con los procesos.
2. Informar y explicar oportuna y adecuadamente a la gente afectada o involucrada, los beneficios.

Una vez implantadas las políticas es necesario vigilar que haya congruencia entre lo que dicen y lo que la gente hace. Por ello es importante revisarlas continuamente, tomando en cuenta la opinión y sentimiento de los usuarios, sin perder de vista el propósito por el cual fueron creadas.

Una política es:

- a) Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.
- b) Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- c) La manera consistente de tratar a la gente.
- d) Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.
- e) Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.
- f) Aplicable del 90 al 95% de los casos. Las excepciones sólo podrán ser autorizadas por alguien de un nivel inmediato superior. (8)

Al estar relacionadas directamente con personas, las políticas surgen de todas las actividades en que las personas se desenvuelven dentro de la organización:

- En procesos de planeación, de atención de visitantes, de recepción de materiales, de pago a proveedores, de elaboración y entrega de pedidos, de contratación y evaluación de personal, etc.
- Sistemas de calidad, de trabajo, de control, de investigación y desarrollo, de mejora, etc.
- Planes para controlar y reducir costos, para eliminar desperdicios, para desarrollar proveedores, para mejorar la comunicación, para impartir capacitación, etc.
- Mejora de procesos, sistemas, planes estrategias, proyectos, etc.
- Conflictos con clientes, proveedores, dependencias gubernamentales, sindicatos, otras áreas y niveles jerárquicos, etc.

Las características de una política son:

- a) Establece lo que la dirección quiere o prefiere que se haga.
- b) No dice cómo proceder (eso lo dice el procedimientos).
- c) Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares.
- d) Ayuda a las personas de nivel operativo, a tomar decisiones firmes y congruentes con la dirección.
- e) Tiende a darle consistencia a la operación.
- f) Es un medio para que a todos se les trate equitativamente.
- g) Orienta las decisiones operativas en la misma dirección.
- h) Ayuda a que todas las actividades de un mismo tipo, tomen la misma dirección.
- i) Les quita a los ejecutivos la molestia de estar tomando decisiones sobre asuntos rutinarios.

Para asegurar que las políticas se cumplan puesto que se ha dedicado tiempo esfuerzo al diseño de estas, es muy importante que la organización se asegure que son cumplidas por ello se describen algunas sugerencias para su cumplimiento.

- Con mucha disciplina de parte de la dirección para respetarla.
- Vigilar que se cumpla cabalmente en todos los niveles jerárquicos.
- Antes de aprobarla, analizar con mucho cuidado sus pros y contras. Seleccionar la más adecuada.
- Involucrar en el diseño de la política a los usuarios, para obtener sus puntos de vista y compromisos correspondientes.
- Hacer una difusión formal y adecuada a todo el personal relacionado, a través de cartas, boletines internos, pláticas, juntas, minutas, planes y manuales.
- Lograr que la gente involucrada comprenda claramente los beneficios y el por qué de la política.
- Medir, evaluar y difundir los resultados de los indicadores asociados a dicha política. Ejemplos de estos indicadores (según sea el caso) son: ventas, utilidades, desperdicios, porcentaje de pedidos completos, de devoluciones, lotes producidos, clientes atendidos, etc.

- Realizar periódicamente auditorias para verificar en base a evidencia específica el apego a las políticas.
- Dar reconocimiento a aquellas personas o departamentos con mayores resultados.

Una política se establece para aplicarse al 90 – 95% de los casos. El otro 5 – 10% sirve para atender solamente casos especiales. Aún cuando una política debe ser firme, debe también ser flexible, de lo contrario querer aplicarla en el cien por ciento de los casos crearía en la organización una rigidez equivalente a una camisa de fuerza. Por supuesto, solamente una persona con mayor información y contexto de las situaciones podría autorizar dicha excepción. Las personas autorizadas para hacer excepciones deben de ser de nivel jerárquico superior al usuario de la política, y dependiendo del tipo de política en algunos casos solamente podrá ser autorizada por el gerente o director general de la organización. Toda política por definición debe contemplar quién y en que caso puede autorizar una excepción.

Lo que busca una política es cumplir con el propósito para el cual fue diseñada. La política solamente es un medio para alcanzar un fin, la política por sí misma no es un fin. Cuando se quiere cumplir con la política a rajatabla, en ese momento la política deja de ser un instrumento o herramienta directiva para convertirse en un muro infranqueable.

La política estará completa y bien definida:

- a) Si se van desglosando todos los aspectos relacionados al tema elegido. No debe quedar ninguna duda acerca de “que”, “como”, “quién”, “cuando”, “donde” y “en qué casos se pueden hacer las cosas”. Para hacer una descripción clara de una política se requiere redactar un conjunto de ideas en párrafos, y
- b) Si cada párrafo redactado, contiene Criterios y Normas específicos de actuación. La norma sirve como punto de comparación. Sin normas no se sabría si algo está bien hecho, si es correcto, si está aprobado o si está completo. (9)

3.2 Procedimientos: Características y clasificación

Un proceso puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Todo proceso involucra actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

El procedimiento es una serie de actividades u operaciones ligadas entre sí ejecutadas por un conjunto de empleados, ya sea dentro de un mismo departamento o abarcando varias dependencias para obtener el resultado que se desea. Ejemplos: pago de nómina, adquisición de mobiliario, selección y contratación de personal, control de existencias de medicamentos, etc. Un procedimiento se caracteriza por no ser un sistema.

El conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema. Ejemplos: sistema de adquisiciones, sistema de administración de personal, sistema de contabilidad, sistema de control presupuestal, etc.

Se caracteriza por no ser un método individual de trabajo.

El método se refiere específicamente a cómo un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo. Ejemplos: la esterilización de instrumental médico, la elaboración de una póliza, la elaboración de un análisis clínico, etc.

Un procedimiento se caracteriza por no ser un programa. Un programa es un plan general para ejecutar un conjunto de actividades dentro de los tiempos estimados. Ejemplos: La construcción de un edificio, la capacitación del personal, la desconcentración de delegaciones regionales, la implantación de un procedimiento etc.

Un procedimiento se caracteriza por no ser una actividad específica. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en el puesto. Ejemplos: hacer una visita médica, recibir correspondencia, elaborar pedidos, etc. (10)

Clasificación según su área de aplicación

Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y sus alcances en:

Procedimientos macroadministrativos: se refiere a aquellos procedimientos que son propuestos y aplicados por las dependencias de apoyo global, es decir, por aquellas secretarías que tienen encomendado normar y controlar el desarrollo de alguna función cuyo desempeño es común a todas las instituciones del ejecutivo federal.

Procedimientos mesoadministrativos o sectoriales: son los que se involucran a todo un sector administrativo o a dos o más instituciones que lo conforman. En ellos se plasman las relaciones intrasectoriales a nivel operativo.

Procedimientos microadministrativos o institucionales: son los que se siguen para realizar las operaciones internas en una dependencia o entidad para cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos. Dentro el ámbito institucional los procedimientos pueden clasificarse en generales o específicos.

Los procedimientos generales son los que involucran operaciones que efectúan todas o más de una dirección general o su equivalente dentro de la institución; los específicos se circunscriben al ámbito de una dirección general o alguna o varias de las unidades que lo conforman. (11)

Todas las actividades que realiza el hombre están de manera natural regidas por métodos y procedimientos. Es a través de ellos que se documentan los conocimientos y experiencias de las generaciones anteriores.

Los métodos y procedimientos de uso cotidiano en las organizaciones, generalmente son verbales y no están por escrito. Incluso, la mayor parte de las veces la gente por falta de

información y sensibilización acerca de su importancia, modifican y desvirtúan el método y el procedimiento de acuerdo al humor o presión de trabajo con que amanecen.

Los procedimientos que se usan dentro de una organización, generalmente son informales y los podemos observar fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. Los métodos y procedimientos que son escritos, además de asegurar la repetibilidad de un trabajo, permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro previamente probado. Además, al usarlo continuamente podrá estar capacitado para irlo mejorando.

Un método es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como una persona realiza un trabajo. En algunos métodos, los pasos exactos varían. Por ejemplo un mecánico de automóviles sabe como reparar genéricamente automóviles. Sin embargo, si quiere hacer un trabajo profesional y de calidad, necesita un método específico para reparar un Volkswagen sedán 1985, tal vez muy diferente del método para arreglar un modelo 1996. (12)

Utilizando adecuadamente métodos y procedimientos escritos, las personas ganan dos cosas: Precisión y velocidad. Si la persona es nueva, adicionalmente gana conocimiento y experiencia; ¿Se ha puesto a pensar que pasa cuando una persona es nueva en un trabajo? ¿Cuánto tiempo le lleva conocer y dominar sus funciones? Normalmente le lleva mucho tiempo porque lo común es que su jefe inmediato le de una rápida inducción acerca de cuales serán sus principales responsabilidades, esperando que con ello de la noche a la mañana, esa personas haya entendido todo lo que se le dijo (y también lo que no se le dijo). De esta manera, pasa el tiempo, y después de unos meses, en los que hubo decenas de regaños, centenas de frustraciones y miles de fallas, parece que por fin ya la persona se ubicó y ya domina el puesto. Sin embargo, si esa misma personas llegara a su nuevo puesto, se le pusiera a leer el manual de organización, de calidad, de políticas y procedimientos del área, y lo dejamos dos o tres días en cada departamento, a la vuelta de un mes esa persona será “casi un experto” (o al menos estaría mejor ubicado y preparado) en sus funciones, y estaría listo para empezar a agregar valor a la organización y desquitar plenamente su sueldo.

Para facilitar el entendimiento y desarrollo de los procedimientos, se ha desarrollado una técnica a la que se le ha llamado “La técnica del libreto”, que consiste en presentar secuencialmente “quien” hace “que” actividades. Para el desarrollo de métodos, ésta técnica es innecesaria, puesto

que las actividades las realiza una sola persona y allí solamente hay que incluir en número consecutivo con la actividad secuencial que le corresponde y describir detalladamente la actividad a realizar.

La técnica del libreto se compone de tres partes:

Primera parte. Mencionar al actor (persona que va a realizar la (s) actividad (es)). Se debe de poner el puesto de la persona, no su nombre de pila. Por ejemplo, se debe decir, el gerente de Recursos humanos. El promotor de ventas, el auxiliar de contabilidad, el supervisor de la máquina 2, el encargado del almacén de producto terminado, etc.

Segunda parte. Asignar un número consecutivo de la actividad a desarrollar por cada actor que va interactuando en el procedimiento.

Tercera parte. Describir la actividad que realiza el actor, iniciando siempre con un verbo de acción indicando con la mayor precisión posible en cada actividad, los formatos, métodos, las bitácoras, consideraciones, criterios, información y las referencias que se van a utilizar para asegurar que dicha actividad sea realizada correctamente. (13)

3.2.1 Metodología y normas de elaboración

La metodología propuesta para el estudio de procedimientos comprende las siguientes etapas:

- Planeación del estudio.
- Investigación de la situación actual.
- Análisis y crítica de la información.
- Diseño gráfico y descriptivo de procedimientos.

La breve exposición de la metodología que se propone, tiene por objeto establecer una base normativa para el estudio de procedimientos. Debe destacarse que este documento contiene algunos aspectos para la identificación, análisis y diseño de procedimientos, así como también un mínimo de criterios generales para la elaboración, manejo y control de los manuales de

procedimientos, y como tal, no restringe la aplicación inteligente y razonable de otras técnicas que se consideren necesarias, de acuerdo a las circunstancias. Por otra parte, no pretende sustituir el buen juicio y el criterio personal del analista.

En conclusión, la metodología que se propone pretende una disposición lógica de pasos tendientes a conocer y resolver problemas administrativos por medio de un análisis ordenado, comenzando por una cuidadosa identificación y definición del problema, avanzando sistemáticamente hasta alcanzar su solución, mediante la documentación e implantación de los procedimientos.

Es importante que cuando se emprenda un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice que la descripción de los procedimientos responda a la realidad operativa y estén de acuerdo a las normas jurídico-administrativas establecidas al efecto.

3.2.2 Planeación del estudio

El primer paso en la planeación del estudio será definir la naturaleza del problema en cuestión. Esto permitirá fijar las bases para determinar el objetivo del estudio y para una investigación preliminar que proporcione elementos de juicio para decidir la formulación y ejecución de un plan de trabajo que incluya el inventario de procedimientos ya jerarquizado.

- *Definición del objetivo de estudio.* En esta fase es conveniente precisar con toda claridad los problemas que hayan sido detectados, para definir correctamente el objetivo del estudio, con el fin de evitar malos entendidos que obstaculicen o dispersen el trabajo posterior. Es recomendable que antes de iniciar el estudio tanto el jefe del proyecto como los responsables afectados, estén convencidos de la definición del objetivo.
- *Formulación del inventario de procedimientos.* Resulta conveniente que durante el estudio preliminar en las áreas administrativas se identifiquen y tipifiquen los procedimientos que afecten los trámites y servicios de la organización, con el fin de contar con una visión integral de las labores que se realizan en las áreas de estudio. Para ello es de gran ayuda levantar un inventario general de los procedimientos de trabajo, que incluya los que se inician y terminan en la propia área, así como los que se realizan en forma parcial y provienen o son complementados en otras unidades administrativas.

- *Formulación del plan de trabajo.* Una vez definidos los objetivos del estudio e identificados los procedimientos con el usuario, el analista deberá formular el plan de trabajo requerido por la investigación, diseño e implantación del manual de procedimientos. Esta documentación además de servir como elemento de control para el desarrollo del trabajo a realizar, indica a los responsables del estudio el momento en que éste irá obteniendo los resultados que se hayan proyectado.

Por otro lado, se pretende mostrar con quién, cómo y cuándo deben desarrollarse las diferentes actividades que componen el plan, de manera que pueda existir una coordinación sistemática de esfuerzos.

El programa de trabajo es la incorporación de tiempos estimados de realización de cada una de las actividades que componen el plan, e indica las fechas de iniciación y terminación de cada una de ellas. Por otro lado, el programa nos indica la fecha de implantación del sistema y el tiempo total de duración de los trabajos.

Investigación de la situación actual

Cubre la finalidad de obtener una visión del procedimiento tal y como se desarrolla en la actualidad. Esta fase incluye básicamente:

- Recopilación de la información.
- Registro y documentación del procedimiento actual.
- Obtención de la aprobación correspondiente.

Recopilación de la información

Consiste en obtener una descripción lo más detallada y exacta posible de cómo se desarrollan las operaciones que integran el procedimiento, y el tiempo de ejecución de las mismas, tomando nota del número de personas asignadas a cada operación.

Se trata de comprender y no de reunir una extensa colección de hechos que desafían cualquier tipo de análisis: En esta parte del trabajo el analista debe permanecer muy alerta para percibir y hacerse llegar cualquier información que pueda captar de utilidad para el proyecto, y desechar aquella que considere innecesaria.

A los métodos y técnicas para el levantamiento de la información los constituyen: la investigación documental, la observación directa y la encuesta. Según sea el caso se definirá qué método es más conveniente aplicar para lograr una mayor eficacia de los fines que se persiguen. Sin embargo, la aplicación del método va en función directa al tipo de información que se requiera, lo cual puede ser: información general, información estructural e información operacional, así como las fuentes de información que se precisen en el estudio.

Fuentes de información

En el ámbito institucional se identifican tres fuentes principales a las que se puede recurrir para obtener información sobre procedimientos ya establecidos o por implantarse. Estas fuentes son:

- Los archivos de la institución.
- Los funcionarios y los empleados.
- Las áreas de trabajo.

Los archivos de la institución son los bancos de información oficial de la organización y en ellos es posible obtener en mayor o menor grado información sobre procedimientos de trabajo.

De ellos podrán obtenerse las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades de la empresa, como son: leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, órdenes, circulares internas y manuales administrativos. Este tipo de información es la considerada de carácter general. Adicionalmente, el analista deberá familiarizarse sobre la estructura en la que se apoyarán los procedimientos de trabajo.

Cuando la captación de información no es suficiente y adecuada al objetivo del estudio, es recomendable acudir directamente a los funcionarios responsables de las áreas de investigación. Así también, las opiniones y comentarios que emiten los empleados son de gran ayuda, puesto que ellos son quienes realizan las actividades rutinarias y pueden apreciar limitaciones o tener divergencias con respecto a otras opiniones o contenido de los documentos.

Por último, como complemento a cualquiera de las fuentes de información anteriores, está la observación directa en las oficinas donde se labora. Lo recomendable es observar la realidad laboral en todos sus ámbitos y niveles para tener una idea real de las condiciones, medios y personal que opera los procedimientos.

Registro y documentación del procedimiento actual

Es importante la adopción de un método mediante el cual se registrarán los hechos del estudio. Registrar ordenadamente la información recopilada de cualquier investigación que se realice es de exigencia general.

Una regla general que debe tomarse en cuenta al realizar los registros, es hacerlo con la debida claridad para que cualquier persona pueda entenderlos. Es esencial que se obtengan copias de todos los documentos utilizados en el procedimiento. En lo posible se preferirá la recopilación de copias usadas y no en blanco.

Durante el curso de la investigación, el analista deberá auxiliarse del uso de diagramas para el registro de las actividades. Existen fundamentalmente para los propósitos de este estudio dos tipos de diagramación:

- a) Organigramas.
- b) Flujogramas de procedimiento o diagramas de flujo.

Los organigramas muestran la estructura orgánica y/o funcional de una organización. Señalan las funciones de línea y dan idea general de las responsabilidades del personal de esa organización. Desde el punto de vista del analista, el valor de los organigramas reside en que destacan los niveles de autoridad. Antes de hacer una visita, es posible tener la impresión general del ámbito de un departamento que se está investigando, mediante un organigrama bien trazado.

El flujograma de procedimientos. Como su nombre lo indica representa gráficamente el flujo de información de un procedimiento.

Los flujogramas de procedimientos, conocidos también como diagramas de flujo, satisfacen tres funciones principales:

- Permiten al analista asegurarse que ha cubierto todos los pasos de un procedimiento.
- Da las bases para escribir un informe claro y lógico (descripción literaria del procedimiento).
- Es un medio para establecer un enlace con el personal que eventualmente operará el nuevo procedimiento.

Una vez que se ha reunido toda la información relativa a la forma actual de operar el procedimiento, el analista o grupo de analistas procederán a organizar y documentar todo el material escrito, a fin de cubrir posteriormente la fase de análisis y crítica del mismo.

Como último paso en el proceso de investigación sobre la forma actual de operar un procedimiento, el responsable del estudio presentará a sus usuarios un documento final, con el objeto de ultimar detalles que no hayan sido comprendidos por el analista.

La presentación del documento debe ajustarse a la siguiente estructura:

- Introducción.
- Objetivos del procedimiento.
- Diagramas flujo de actividades.
- Descripción literaria del procedimiento.
- Formas e instructivos.
- Apéndices: hojas de operaciones, cuadros comparativos, conclusiones generales.

Obtención de la aprobación correspondiente

Una vez documentado el procedimiento actual se procederá a obtener la aprobación de los responsables de su operación.

Análisis y crítica de la información

Una vez concluida la fase de investigación de la situación actual, se procederá a la realización de un examen crítico, aplicando el análisis y el diagnóstico.

El análisis consiste en separar las funciones esenciales, es decir, diferenciar entre lo que se debe hacer y lo que se hace. Es conveniente invitar a todos aquellos interesados a hacer comentarios sobre el procedimiento. El análisis no es un trabajo de una sola persona; cuantas más críticas se hagan y más ideas se aporten, más precisa será: la identificación de lo no esencial.

El análisis y crítica de la información debe realizarse desde diversos puntos de vista:

¿Las operaciones que lo integran siguen un orden lógico y constante?

¿Es lo más sencillo y claro?

¿Pueden mejorarse, combinarse o eliminarse las operaciones?

¿Es posible eliminar demoras?

¿Existen cuellos de botella que deben eliminarse?

¿Tiene la flexibilidad necesaria?

¿La información que proporciona, es la necesaria y se obtiene con oportunidad?

¿Permite cumplir los objetivos, con el mínimo costo posible?

¿Reúne los requisitos de control interno?

Diagnóstico

La finalidad del diagnóstico resultante del análisis y crítica del procedimiento actual lo constituye la identificación de las deficiencias e irregularidades del procedimiento; deberá presentarse en un documento que señale las causas y sugerencias a las fallas que entorpecen el buen funcionamiento del procedimiento.

El diagnóstico es el medio que deberá utilizar el analista para dar a conocer a los afectados y/o usuarios del procedimiento, los resultados del análisis y crítica de la información recabada.

La etapa del diagnóstico es la más importante del estudio de procedimientos y comprende básicamente:

- Revisión del procedimiento actual.
- Un breve estado de problemas. El análisis de los verdaderos problemas que se hayan encontrado.
- Una lista de información adicional que se requiere para la fase de diseño. “El diagnóstico es un resumen de síntomas y solución”.

El trabajo del analista en esta etapa debe proporcionar soluciones efectivas a los problemas detectados en la fase de análisis. El diagnóstico tiene como objetivos principales exponer a los funcionarios responsables las condiciones de operación y las prácticas inadecuadas; las deficiencias e irregularidades del procedimiento, así como las bases que fundamentan los cambios.

3.2.3 Técnicas de representación y análisis de procedimientos

Algunas técnicas para la representación de procedimientos administrativos llegan a un nivel de análisis tan detallado que en ciertos casos el analista tiene que hacer uso de todos sus conocimientos para realizar un análisis lógico para descubrir fallas y sugerir mejoras en el procedimiento en estudio.

En esta fase de elaboración de manuales de procedimientos el analista puede auxiliarse de los siguientes instrumentos de análisis:

- Cuadro de análisis del proceso. Se utiliza para exponer con detalles claros los pasos de operaciones de registro temporal y permanente y el transporte que el procedimiento requiere. Este cuadro tiene por objeto analizar la eficiencia de la distribución o afluencia del trabajo.
- Cuadro de análisis de formas con datos que se repiten. Se emplea para determinar todos los datos que se registren en una forma o grupo de formas; por lo general esto último, casi siempre se utiliza para analizar la posibilidad de combinar dos o más formas.
- Cuadro de procedimiento. Por medio de este cuadro se presenta la afluencia de documentos y los pasos de operación que se necesitan para un proceso. Es muy conveniente su utilización, cuando el procedimiento está relacionado con una complicada afluencia de documentos. A cada unidad de trabajo se asigna una columna y la afluencia de informes se describe en las columnas adecuadas, junto con una descripción breve de los pasos del proceso en cada unidad de trabajo. Este cuadro no solamente presenta la afluencia completa y el curso de los documentos, sino también asegura al analista que todas las copias fueron llevadas al término final de un procedimiento lógico.
- Cuadro de distribución de formas. Es una versión simplificada del cuadro de procedimientos. Muestra la afluencia de formas por medio de columnas que representan unidades de la organización o empleados de oficina, sin anotar los detalles del proceso. Es una manera de contar todas las copias de una forma, e indicar las unidades que están relacionadas con ellas.

- Fluxogramas. Este medio de análisis es uno de los más importantes, por las muchas ventajas que ofrece, es la forma más sencilla y lógica de representar un procedimiento con todas sus operaciones y documentos que involucra, desde su conocimiento hasta su terminación. Puede considerarse como una inversión simplificada de los diagramas de programación utilizados en procesamientos electrónicos de datos. Su elaboración es muy sencilla y rápida, ya que las operaciones y los documentos que intervienen en el procedimiento se presentan por medio de símbolos convencionales contenidos en plantillas. La diferencia entre los diagramas de flujo utilizados por los analistas de sistemas y los procedimientos administrativos y diagramas de flujo en programación, la constituyen en que los primeros únicamente utilizan a lo sumo siete símbolos en las plantillas y que a cada paso del procedimiento se hace una breve descripción de las actividades que se realizan.

3.2.4 Diseño de procedimientos

Una vez efectuado el análisis, el analista tiene ya un conocimiento completo de todas las operaciones que se realicen en los procedimientos que integran el sistema en estudio; por tanto a partir de este momento, está en condiciones de sugerir las modificaciones que se hicieran necesarias, de acuerdo con el resultado de dicho análisis:

- Rediseño de formas
- Diseño de nuevas formas
- Reportes
- Registros
- Creación o supresión de archivos
- Eliminación de operaciones innecesarias
- Creación de nuevos controles

En fin, todo aquello que conduzca a la obtención de los objetivos fijados con eficiencia y eficacia. En esta etapa se sugiere que todas las modificaciones que le hagan al procedimiento se discutan con el personal involucrado, a efecto de poder justificarlas o hacer las correcciones que resulten pertinentes.

Representación del procedimiento

Una vez analizada la información del o de los procedimientos, es posible proceder a graficarlos y/o redactarlos.

Diagramación para el manual de procedimientos

Lo constituye el llamado diagrama de procedimientos el cual representa en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales.

Expresión literaria del procedimiento

Se refiere a la narración detallada del procedimiento, con el objeto de describir cada una de las operaciones que intervienen en el procedimiento. (14)

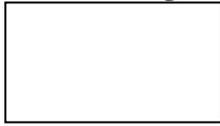
3.3 Técnicas de organización: Diagramas de flujo y organigramas

Diagrama de Flujo

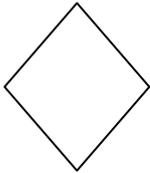
Los diagramas de flujo son una parte importante del desarrollo de procedimientos, debido a que por su sencillez gráfica permite ahorrar muchas explicaciones. De hecho, en la práctica, han demostrado ser una excelente herramienta para empezar el desarrollo de cualquier procedimiento, son medios gráficos que sirven principalmente para:

- a) Describir las etapas de un proceso y entender como funciona.
- b) Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.
- c) Dar seguimiento a los productos (bienes y servicios) generados por un proceso.
- d) Identificar a los clientes y proveedores de un proceso.
- e) Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
- f) Diseñar nuevos procesos.
- g) Documentar el método estándar de operación de un proceso.
- h) Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados.
- i) Hacer presentaciones directivas. (15)

Figura 7 Símbolos básicos para elaborar un Diagrama de Flujo.



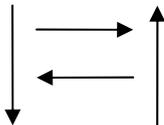
El símbolo ACTIVIDAD es un RECTÁNGULO que designa una actividad. Dentro de cada rectángulo se incluye una breve descripción de cada actividad.



El símbolo DECISIÓN es un ROMBO. Señala un punto en el proceso en el que hay que tomar una decisión, a partir de él, se ramifica en dos o más vías el camino que se puede seguir. La vía tomada depende de la respuesta a la pregunta (decisión) que aparece dentro del rombo. Cada vía se identifica según la respuesta a la pregunta (SI – No, CIERTO – FALSO, etc.).



El símbolo TERMINAL es un OVALO que identifica sin ninguna ambigüedad, el principio y el fin de un proceso, según la palabra dentro del símbolo terminal. Comienzo, inicio o principio son palabras que se utilizan para designar el punto de partida del flujo de un proceso; FIN o FÍNAL son palabras que se utilizan para designar el final del flujo del proceso.



La LINEA DE FLUJO representa una vía del proceso, que conecta elementos del proceso: actividades, decisiones, documentos, etc. La punta de la flecha sobre la línea de flujo indica la dirección del flujo del proceso. Se permite usar únicamente flechas horizontales y verticales, no inclinadas.



El CONECTOR es un CÍRCULO que se utiliza para indicar continuidad del Diagrama de Flujo. Se utiliza cuando este abarca dos o más hojas y se desea hacer referencia a alguna actividad anterior o posterior a la que se está describiendo, o cuando físicamente una actividad está relativamente lejos de ella y no se desea utilizar una flecha. Generalmente se usan letras mayúsculas, minúsculas o del alfabeto griego dentro del círculo conector. Por cada círculo conector que sale de alguna actividad, deberá haber cuando menos otro círculo conector que entre a alguna otra actividad.



El símbolo DOCUMENTO representa un documento generado por el proceso, y es donde se almacena información relativa a él.

Ventajas de los diagramas de flujo:

- Proporcionan una comprensión del conjunto: Cuando los miembros de un equipo conocen perfectamente su parte del proceso, pero no conocen bien el proceso completo, el diagrama de flujo les suministra la información que les hace falta, logrando así una mejor comprensión. Una figura dice más que mil palabras.
- Facilitan la comunicación: Los diagramas de flujo hacen que una persona o equipo expliquen (sin confusiones y explícitamente) el proceso a otras personas y departamentos.
- Descubren los clientes ignorados previamente: Algunos equipos se enfrentan con la sorpresa de que se hacen muchos planes sin haber identificado primero, todos los clientes importantes. Todos suponen que “todo el mundo” sabe quiénes son los clientes. Pero resulta que sin la disciplina de la preparación del diagrama de flujo se pueden ignorar o pasar por alto algunos clientes internos muy importantes.
- Descubre las oportunidades para mejorar: la mayoría de los diagramas de flujo exhiben subprocesos o “ciclos”, que son necesarios para ocuparse de las actividades excepcionales no estándar. Incluso, se detectan muchas actividades que no le agregan valor a la organización, por lo que al momento de documentar los procesos debemos cuestionar la realización de este tipo de actividades.
- Hacen más fácil establecer los límites: cuando comenzamos a planificar / replanificar algún proceso, pronto nos damos cuenta de que tenemos que establecer un límite a nuestra tarea. La razón es que cada proceso interactúa con algunos de los otros procesos dentro y fuera de la organización y estos últimos también interactúan con otros procesos. Por último, todos los procesos de la organización, se ven afectados, pero los efectos van disminuyendo conforme nos alejamos más y más de nuestra tarea específica. Es imposible perseguir estas interacciones hasta el final, acabaríamos por planificar el trabajo de toda la organización (los manuales son lo que documentan todo este trabajo). Por tanto, es necesario establecer un límite según el nombre del procedimiento y del alcance. Abarcar hasta donde nos indique el sentido común. Los diagramas de flujo proporcionan una ayuda gráfica para establecer los límites. (16)

Pasos que se recomienda seguir para elaborar un diagrama de flujo con el fin de apoyar el desarrollo de procedimientos:

1. Enliste las personas o departamentos que participan en el procedimiento, dividiendo una hoja blanca en tantas columnas como personas o departamentos participen en el procedimiento.
2. Utilice los símbolos arriba mostrados y defina la secuencia lógica, detallada y completa de los pasos que siguen las personas o departamentos involucrados en el procedimiento.
3. Asegúrese que todas las líneas y conectores estén debidamente unidos. Sobre todo, los rombos de decisión deben indicar el camino que siguen los SI y los NO.
4. Verifique que todos los textos dentro de cada símbolo, empiecen con un verbo de acción (comprar, firmar, revisar, aceptar, aprobar, devolver, sellar, etiquetar, etc.).
5. revise que el diagrama esté completo. Que todo lo que se hace en realidad, corresponda a lo ahí plasmado. Sométalo a consideración de otras personas.
6. Pruebe la validez del diagrama, verificando que no se mezcle lo que es, con lo que debiera de ser.
7. identifique en el diagrama de flujo cada actividad con el número que le corresponde dentro del proceso correspondiente.

3.3.1 El organigrama de una organización

Concepto

El organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Nos define la composición y las relaciones de la estructura organizativa. Es una representación simplificada de la realidad, referente a las áreas de actividad y los niveles jerárquicos. Es uno de los elementos constitutivos del Manual de Organización.

La finalidad del organigrama

- 1) Provee un cuadro global de la organización.
- 2) Informa a los miembros de la organización acerca de su posición y su relación con el resto de la organización.

- 3) Permite detectar fallas de:
- Control interno
 - Departamentalización
 - Superposición de funciones
 - Autoridad mal definida
 - Alcance de control.

Ventajas del organigrama

En la administración es necesario el uso de diagramas como medios de comunicación. Es útil para representar estructuras, procesos y recorridos. La utilidad se manifiesta en una descripción más clara y simple que si los hechos fueran expresados en palabras o en números.

Se pueden enunciar las siguientes ventajas del organigrama:

- 1) Reduce el espacio de representación mediante la utilización de símbolos.
- 2) Es un medio eficaz de comunicación y análisis.
- 3) Permite localizar con rapidez incoherencias y errores en los hechos que se representan.
- 4) Es adecuado para la representación de relaciones complejas.
- 5) Permite una comparación fácil entre dos o más modelos propuestos.
- 6) Es más fácil de actualizar.
- 7) Suele estar menos expuesto a interpretaciones erróneas.

Criterios para la confección del organigrama

Debe ser una descripción clara de:

- 1) Los niveles jerárquicos:
 - Niveles de autoridad
 - Centros de poder
 - Relaciones de autoridad

2) Los niveles funcionales:

- La departamentalización
- La división por función y por especialidad

Técnica de diagramación

1. Elementos básicos de la simbología:

- Los rectángulos: se utilizan para representar cargos, funciones y personas. Se dibujan en posición horizontal. El tamaño será en función directa con la importancia relativa del cargo.
- Las líneas: indican la relación de autoridad existente. Se dibujan en sentido vertical y horizontal. La unión con un cuadro u otras líneas forman un ángulo de 90 grados.
- Distribución de los rectángulos: la distribución especial de éstos representa las relaciones de autoridad existentes, ya que verticalmente, indican distintos niveles de jerarquía y horizontalmente, igualdad de jerarquía en la estructura.
- Contenido de los rectángulos: la información que se coloca en éstos es la siguiente:
 - a) El nombre de las funciones y / o personas.
 - b) Además de lo expuesto en a), va el código del cargo, número de la cuenta presupuestaria, centro de costo y número de personas a cargo.
- Tamaño de los rectángulos: en los diagramas, los rectángulos indican el nombre de la función y/o persona, el tamaño inferior será de 2 cm. de ancho por 1 cm. de alto, aumentando la jerarquía o necesidad alternativamente de 1 cm. de ancho y 0,5 cm. de alto. Los diagramas en cuyos rectángulos figura el nombre de la función, código, número de la cuenta presupuestaria y número

de personas a cargo, se diferencian del anterior porque en la base del rectángulo se forma otro de 0,5 cm. de alto por el mismo ancho particionado en tres, donde se colocarán los números correspondientes, variando el tamaño igual que en el caso anterior.

- Distancia de los rectángulos: verticalmente está dado por el alto del rectángulo superior; horizontalmente está en función de la cantidad de rectángulos correspondientes a ese nivel.
- Representaciones gráficas equivalentes: la elección de la forma de graficar depende del espacio disponible y la preferencia personal.
- Características de la hoja de organigramas.

Debe reunir las siguientes características:

- a) Tamaño de la hoja adecuado al propósito.
- b) Recuadro respecto del borde de la hoja:
 - marco superior de 9 mm.
 - marco derecho de 10 mm.
 - marco inferior de 8 mm.
 - marco izquierdo de 30 mm.
- c) Recuadro de identificación: el tamaño es de 10 x 3 cm.
- d) Este recuadro va ubicado en el vértice superior izquierdo.
- e) El dibujo del diagrama se extiende hasta 0,5 cm. antes del marco de la hoja.
- f) Líneas guías: las hojas preimpresas contienen 55 líneas horizontales de 0,5 cm. cada una de otra, 37 líneas verticales a 1 cm. una de otra.

2. Extensión del organigrama.

La extensión del organigrama no permite su dibujo en la hoja normal y por razones de claridad, diseño y dimensiones del papel, puede obligar a dividir en dos o más partes del organigrama total, utilizando para la continuidad de unas a otras el número de código asignado a los respectivos diagramas, como conector, ubicándolo dentro de un recuadro, en el vértice superior izquierdo de la hoja.

Diagramas de sectores de la organización: cuando el gráfico se limita a un sector en especial por motivos diferentes, tendremos que mostrar que es parte de otro mayor, para lo cual las líneas horizontales, que vinculan el sector con las restantes, serán dibujadas en líneas de trazos partidos.

3. Simplicidad

El organigrama debe ser simple. Nos brinda información acerca de la organización; por eso debe estar bien presentado en su aspecto general.

4. Equilibrio.

Los rectángulos deben estar distribuidos en forma tal que muestren un gráfico del diagrama equilibrado y simétrico.

5. Codificación de los cargos del diagrama.

Una vez diseñado el diagrama, puede asignarse un número de código a cada uno de los puestos o funciones que representan. Esto nos permite identificar más rápidamente dichos puestos o funciones.

6. Salida de las líneas.

Las líneas deben partir del punto medio del lado inferior del rectángulo, del mayor nivel a punto medio del rectángulo de nivel inferior.

Uso de los organigramas

Como herramienta de comunicación es utilizado para:

- a) Informar a los miembros de la organización la posición que ocupan y su relación con el resto de la organización.
- b) Proveer un cuadro global de la estructura.
- c) Facilitar a las personas que entran en la organización, la toma de contacto con la estructura de la misma.
- d) Facilitar la comprensión acerca de las posibilidades que tiene cada persona de ascender en la organización.
- e) Informar a terceros interesados en la organización común y cómo se encuentra estructurada la misma.

Como herramienta de análisis, permite detectar fallas en la estructura. Las situaciones más importantes que pueden ser detectadas son:

- a) Fallas de control interno. Ejemplo: funciones de caja y cuentas corrientes asignadas a un mismo cargo.
- b) Departamentalización inadecuada, Ejemplo: funciones de contaduría y ventas asignadas a un mismo cargo.
- c) Falta de unidad de mando. Dos o más personas supervisan un mismo cargo.
- d) Superposición de mando. Dos o más cargos tienen asignadas responsabilidades de igual o similar función.
- e) Relación de dependencia confusa. No está claramente determinada la relación de autoridad con que un cargo o persona, está vinculada a otros cargos o personas.
- f) Situaciones de subordinación ordinaria. De un cargo depende un solo subordinado, "uno sobre uno".
- g) Indefinición de los niveles a los cuales pertenece el cargo. No está clara la posición que el cargo tiene en jerarquía, remuneración, etc.
- h) Confusión sobre el tipo de autoridad que se le ha asignado al cargo: Lineal, asesora, funcional.
- i) Estructura desequilibrada.

- j) Alcance del control excesivamente amplio o sea, cuando se le asigna un mayor número de subordinados de los que pueda supervisar.
- k) Inadecuada asignación de niveles: es cuando una posición tiene asignado un nivel no acorde en relación con los que ocupan los otros cargos.
- l) Designación confusa de las funciones, categorías o nombre de los cargos.

Limitaciones

Su principal limitación está contenida en la propia definición, cuando expresa que es una representación gráfica limitada. La simplicidad es un requisito fundamental para que los propósitos de los organigramas puedan ser cumplidos. La simplicidad es la primera limitación que se debe asumir, aun con el riesgo de que la información acerca de la estructura sea incompleta.

El organigrama representa parcialmente la estructura formal de la organización, ya que por razones de conveniencia gráfica no se incluye cierto tipo de información.

La otra limitación se origina en que el organigrama debe estar permanentemente actualizado; caso contrario, se corre el riesgo de convertirlo en herramienta de resultados negativos. Cualquier cambio en la estructura transforma en obsoleto el diagrama vigente; si se siguen utilizando sus propósitos de comunicación, se distorsiona. El único medio para combatir esta influencia negativa es la actualización permanente.

Formas usuales de representación

Existen varias formas diferentes de diseño. Las formas más usuales de representación son:

- 1) Representación vertical.
- 2) Representación horizontal.
- 3) Representación según norma AFNOR (Association Francaise de Normalisation) (17)

REFERENCIAS

1. Franklin, B y Gómez Ceja, G (2002) Organización y métodos: un enfoque competitivo. México, McGraw Hill.
2. Martín G. Álvarez Torres (2005). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, México, Panorama editorial.
3. Ibidem
4. Guillermo Gómez Ceja (1998). Sistemas administrativos, análisis y diseño, México, McGraw-Hill.
5. Ibidem
6. Martín G. Álvarez Torres (2005). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, México, Panorama editorial.
7. Guillermo Gómez Ceja (1998).Sistemas administrativos, análisis y diseño, México, McGraw-Hill.
8. Martín G. Álvarez Torres (2005). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, México, Panorama editorial.
9. Martín G. Álvarez Torres (2005). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, México, Panorama editorial.
10. Guillermo Gómez Ceja (1998).Sistemas administrativos, análisis y diseño, México, McGraw-Hill.
11. Guillermo Gómez Ceja (1998).Sistemas administrativos, análisis y diseño, México, McGraw-Hill.
12. Martín G. Álvarez Torres (2005). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, México, Panorama editorial.
13. Martín G. Álvarez Torres (2005). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, México, Panorama editorial.
14. Guillermo Gómez Ceja (1998).Sistemas administrativos, análisis y diseño, México, McGraw-Hill.
15. Martín G. Álvarez Torres (2005). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, México, Panorama editorial.
16. Martín G. Álvarez Torres (2005). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, México, Panorama editorial.
17. Héctor Felipe Álvarez (1997).Teoría de las Organizaciones, Argentina, Ediciones EUDECOR.

CAPITULO 4

Caso práctico: Manuales propuesto para la empresa manufacturera textil, Maquilas Arthur

4.1 Análisis del entorno

El entorno del sector textil en el ámbito nacional es trascendental, ya que aporta un gran porcentaje al producto interno bruto de México, actualmente se contempla a nivel nacional la constitución del sector manufacturero, que agrupa a un importante rubro como lo es el textil y de la confección, en el primer semestre del 2005, el sector textil y de la confección estaba compuesto por 13,969 empresas. De las cuales el 67% correspondieron a empresas micro. En segundo lugar se encuentran las empresas pequeñas con el 20%, en tercer lugar las medianas con el 9%, y las grandes solamente representan el 4%.

Figura 8 Tamaño de las empresas del sector textil y confección ene-jun 2005 (Fuente: Secretaría de Economía)

Tamaño de la empresa	Número de establecimientos ene-jun 2005		
	Sector textil	Sector confección	Textil y confección
Micro	1,377	8,001	9,378
Pequeña	624	2,142	2,766
Mediana	355	971	1,326
Grande	135	364	499
Total	2,491	11,478	13,969

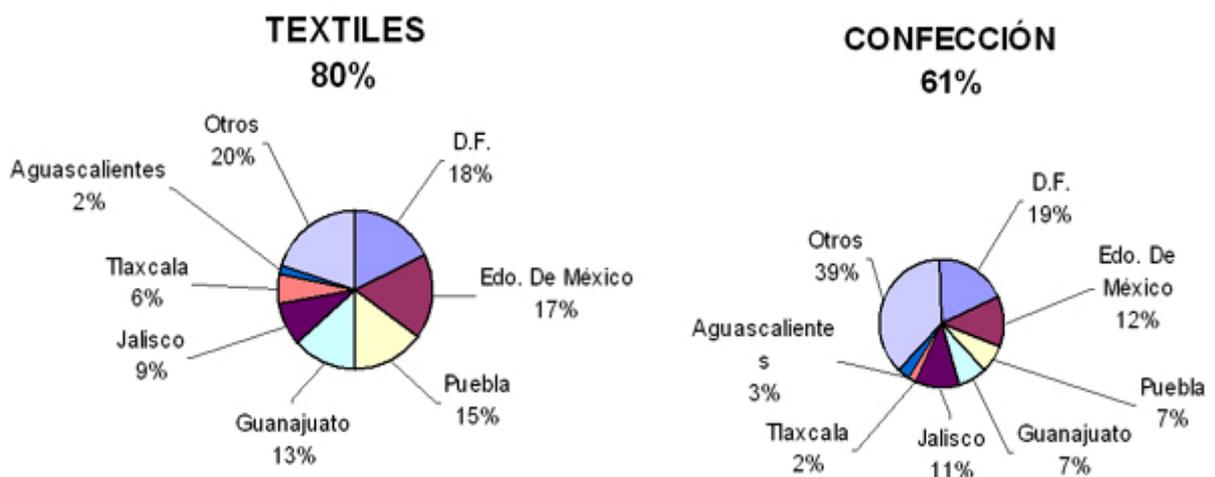
En los Estados del norte de la República se concentra el mayor número de maquiladoras, no obstante, también existe en el resto del país algunas empresas maquiladoras de esta industria.

Figura 9 Distribución geográfica de los estados productores del sector textil y confección (Fuente Secretaría de economía con datos del INEGI)



Con base en el estudio de Kurt Salmon Consultores, el 80% de la industria textil y el 61% de la industria de la confección se concentran en la región centro México. Los siete principales estados del centro donde están establecidas el mayor número de empresas se muestran en la gráfica.

Figura 10 Concentración en el centro de México de la industria textil y confección (Fuente: Secretaría de Economía)



Como se observa en el centro del país se concentran una enorme cantidad de empresas de este rubro por ello esta pequeña empresa tiene un lugar privilegiado a pesar de encontrarse en un estado que no se contempla en las primeras siete, peculiarmente estas empresas requieren en gran medida los servicios de pequeñas y micro empresas, utilizando el modelo del outsourcing.

4.2 Diagnóstico situacional

Para realizar el diagnóstico situacional de la empresa fue necesario el diseño de una investigación de tipo experimental y con un enfoque cualitativo relacionado con los aspectos operativos, procesos en la generación de sus productos textiles, para ello se diseñó la siguiente estrategia metodológica.

En primera instancia se realizó un conjunto de visitas en las cuales se estuvo observando el funcionamiento de la empresa desde la perspectiva estructural de la organización, del personal y producción.

Obteniendo de esta manera las siguientes evidencias:

Su principal giro es la manufactura de diversas prendas textiles, en ese sentido ha alcanzado actualmente buenos niveles de producción ya que ha logrado aumentar la cantidad de maquinaria en por lo menos 20% más, como características principales cuenta actualmente con:

- Infraestructura adecuada.
- Personal de experiencia.
- Calidad en el producto terminado.

En la actualidad, están procurando desarrollar tres aspectos primordiales para continuar su crecimiento, el cual podemos enumerar de la siguiente manera:

1. Formalizar sus operaciones
2. Desarrollar una estructura formal eficiente
3. Desarrollo o creación de nuevos puestos administrativos

La empresa se cataloga como pequeña debido a que su personal asciende a 20 personas, también tiene la peculiaridad de ser empresa familiar y se basa en sus propios recursos e ingresos.

Inversión en maquinaria, equipo y personal

Cuenta con la siguiente maquinaria:

3 Máquinas de dos agujas

3 Máquinas collareteras

10 Máquinas overlok's

1 Máquina cortadora

1 Mesa de corte

2 Máquinas collareteras cilíndricas

El total de inversión en maquinaria asciende aproximadamente a 200,000 mil pesos.

Cuenta con una nave industrial con capacidad para aumentar el volumen de maquinaria en un 150% más.

El personal asciende a 20 personas.

Adquisición de financiamientos

Con respecto al financiamiento, estos fueron adquiriéndose de acuerdo a las diversas necesidades que se presentaban, principalmente esta empresa obtiene financiamiento para pago de salarios ya que en algunas ocasiones en tiempos en los cuales los clientes son irregulares y por ende la producción es baja o el pago de clientes se atrasa, y se recurre a prestamos para cubrir el pago a sus trabajadores.

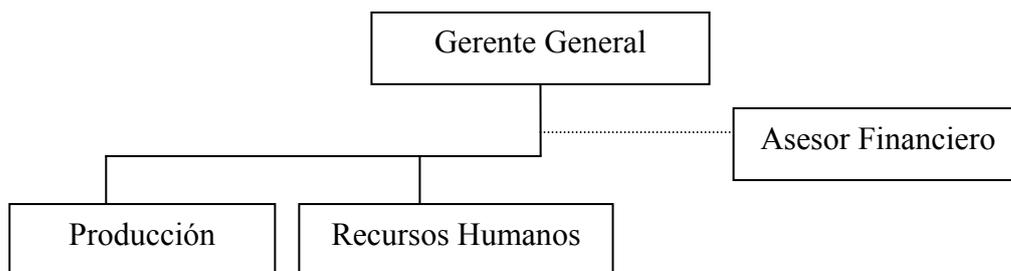
Otras adquisiciones de financiamiento son para comprar maquinaria conforme a las necesidades de expansión, por ello se planea a mediano plazo la obtención de otro financiamiento para adquisición de más maquinaria ya que ahora se cuenta con un espacio mejor.

Las principales fuentes de financiamiento de esta pequeña empresa son en cajas de préstamos particulares, descartando así los bancos y el gobierno ya que los requisitos, les son desfavorables, y a menudo más fuentes de financiamiento no son atractivas e incluso a veces son inexistentes en esta región.

Organigrama

Actualmente no cuentan con un organigrama formal por lo cual se propone el que a continuación se ilustra.

Figura 11 Organigrama formal



Reglamento interno de trabajo

El horario de entrada de la jornada laboral será a las 7:30 a.m., como tolerancia máxima de retraso de 15 minutos.

El personal deberá de registrarse en el cuaderno de asistencia, anotando su nombre, hora de entrada, salida y firma.

La hora de salida será a las 5:30 p.m., la cual quedara asentada en el cuaderno de asistencia.

Cuando el personal acumule tres retardos en un mes, éste se hará acreedor a una falta, descontándose como tal.

El horario de comida será de las 12:30 a.m. a 13:00 hrs.

En el horario de comida estipulado, nadie podrá ser interrumpido.

La jornada de trabajo será de lunes a viernes de 7:30 a.m. a 5:30 p.m. y los días sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Aspectos legales, fiscales y laborales

Esta empresa actualmente esta registrada como persona física con actividad empresarial pero a medida de su crecimiento es recomendable que asuma una nueva forma por ello se muestran las posibles formas legales aplicables actualmente en el país.

Aspectos legales

- Personas físicas con actividades empresariales
- Sociedades mercantiles
 - Sociedad anónima
 - Sociedad de responsabilidad limitada
 - Sociedad en nombre colectivo
 - Sociedad en comandita
 - Sociedad cooperativa
- Sociedad Civil
- Asociación Civil

Por supuesto, cada forma legal tiene su aplicación específica, debe reunir ciertas características e implica responsabilidades y ventajas distintas.

Aspectos fiscales

Actualmente esta organización cuenta con una regulación fiscal, cumpliendo con lo establecido con los tres niveles existentes, recordando que existen impuestos y pagos a tres niveles:

- Federal
- Estatal
- Municipal

Pero no necesariamente se presentan todos ellos en forma conjunta.

Las principales leyes tributarias son:

- Impuesto sobre la renta (ISR).
- Impuesto al valor agregado (IVA).
- Impuesto al activo (IA).

Es aconsejable que esta empresa posea externamente un colaborador o asesor que maneje y sea conocedor de esta área para un manejo eficiente.

Aspectos laborales

Recordemos que el personal esta regulado por una serie de leyes y reglamentos externos e internos que se deben de acatar para una buena administración del personal, y que a continuación se mencionan los más importantes:

Sobre relaciones laborales:

- Ley Federal del Trabajo.
- Sindicato
- Contrato Colectivo
- Reglamento interno de trabajo.

Sobre compensación.

- Reparto de utilidades.
- Instituto Nacional para el Fondo a la vivienda de los trabajadores (INFONAVIT)

Sobre seguridad, enfermedad, jubilación, etcétera:

- Ley del Seguro Social
- Fondos de Retiro (AFORE)

Con base a las características de la empresa ya reseñada, diseñamos una investigación del tipo experimental orientada a conocer o formular un diagnóstico situacional de la empresa sujeta de estudio con el propósito de conocer lo referente la sistematización de procesos que se llevan a cabo dentro de la producción de manufactura de prendas textiles.

En consecuencia se logro determinar las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa estudiada.

Amenazas

- Crecimiento desmedido que provoca ineficiencia
- Carencia de métodos administrativos
- Duplicidad de funciones y puestos
- Inexistencia de manuales y reglamentos que regulen al personal
- El personal es escaso
- Falta de maquinaria específica
- Aumento de competencia en los últimos años
- Falta de apoyo en financiamiento

Oportunidades

- Al ser una empresa pequeña es mucho más flexible en comparación con empresas medianas y grandes en cuanto al personal se refiere, ya que se cuenta con un horario el cual se adapta a las necesidades de cada empleado.
- Contar con personal que han estado un tiempo considerable en la empresa, por lo que puede aprovechar la experiencia de estos para aumentar el potencial de la empresa.
- Alta calidad de sus productos.
- Contar con instalaciones adecuadas

4.3 Propuesta de mejora

En el análisis de la información recabada se detectó la urgente necesidad de estructurar o diseñar manuales de procedimientos así como un manual de organización ya que esto permitirá organizar, reducir tiempos no operativos y mejorar la calidad de los productos que genera la empresa.

La creación de manuales es una de las mejores herramientas para administrar una organización. Sirven para transmitir completa y efectivamente la cultura organizacional a todo el personal de nuevo ingreso y documenta la experiencia acumulada por la organización a través de los años en beneficio de sí misma.

Los principales manuales con que debe de contar una organización son los siguientes:

- Manual de calidad
- Manual de políticas y procedimientos
- Manual de organización
- Manuales de métodos
- Otros manuales requeridos en particular por el tipo de negocio

Los tipos de organizaciones que requieren manuales son:

- Buscan la certificación con las NORMAS ISO 9000
- Requieren normalizar su operación
- Buscan eliminar estrés y desperdicio
- Desean multiplicar su cultura organizacional
- Desean incrementar y / o consolidar su posición competitiva
- Desean tener un crecimiento sostenido

La forma de implantar y fomentar el uso de manuales dentro de esta organización debe de ser en primera instancia mediante pláticas formales con todo el personal involucrado, sirviendo estas como parte aguas para el uso eficiente y controlado de los manuales, fomentando la cultura organizacional.

El capacitar al personal como meta primordial e inicial es necesario, los manuales propuestos sirven como base para ejemplificar de forma sencilla la forma de elaboración de manuales teniendo como idea ser el sustento principal de futuros manuales en esta organización.

La propuesta de manuales de organización, y de un procedimiento que a continuación proponemos, se realizó con base al PROCEDIMIENTO MAESTRO GG 001 (ANEXO DOS).

4.4 Propuesta de manuales de organización y procedimientos para la organización Maquilas Arthur.

Como una respuesta a las necesidades detectadas en el diagnóstico situacional a continuación se presenta una propuesta de manual de organización y de procedimientos, diseñados con base al procedimiento MAESTRO GG 001 (ANEXO 2)

4.5 Manual de organización

El contenido típico del **MANUAL DE ORGANIZACIÓN** es:

1. Portada
2. Índice
3. Catálogo de áreas autorizadas
4. Hoja de autorización
5. Introducción
6. Historia de la organización
7. Objetivo(s) del manual
8. Misión de la organización
9. Filosofía y valores de la organización
10. Organigrama General
11. Objetivo del negocio
12. Factores claves de éxito
13. Políticas generales
14. Descripción de puesto del área correspondiente
15. Anexos

A continuación se muestra el manual propuesto de la organización.



Maquilas Arthur

NOMBRE: MANUAL DE ORGANIZACIÓN

CÓDIGO: MANUAL GG 001

ELABORÓ SR. JOEL A. HERNÁNDEZ GUZMÁN FIRMA: _____

APROBÓ SR. JUAN GUZMÁN OLVERA FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: 01 DE ENERO DE 2006

TÍTULO

HOJA

- I. CATÁLOGO DE ÁREAS AUTORIZADAS.....**
- II. INTRODUCCIÓN.....**
- III. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.....**
- IV. CARÁCTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.....**
- V. OBJETIVOS DEL MANUAL.....**
- VI. MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....**
- VII. OBJETIVOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.....**
- VIII. ORGANIGRAMA GENERAL.....**
- IX. POLÍTICAS GENERALES.....**
- X. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL ÁREA CORRESPONDIENTE.....**

ANEXOS

UNO: GLOSARIO DE TÉRMINOS ADMINISTRATIVOS

El responsable de la edición, revisión, actualización y difusión de los manuales de organización, es el Director, Gerente o responsable del área de personal.



**CATÁLOGO DE AREAS AUTORIZADAS EN LA ORGANIZACIÓN PARA
CONTAR CON SUS PROPIOS MANUALES**

01 GERENCIA GENERAL
GERENCIA GENERAL

02 ÁREA DE PRODUCCIÓN
JEFATURA DE PRODUCCIÓN

03 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
JEFATURA DE PERSONAL



INTRODUCCIÓN

En esta era de intensa competitividad a nivel mundial las empresas buscan aquellas organizaciones que cumplen con todas sus exigencias, de tal manera que se crea la necesidad de eficientar todos los procesos referentes a la organización para garantizar confianza y calidad a nuestros clientes, en el ámbito de los negocios, el éxito de una organización depende de la efectividad del conjunto de técnicas que emplea cotidianamente para alcanzar sus resultados de negocio.

La importancia de los manuales de organización, políticas y procedimientos a través de una mirada retrospectiva a la administración, permite llevar a las organizaciones a desarrollar las funciones del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar de manera eficiente las actividades que se designa a cada uno de los miembros de la organización, lo que va a permitir realizar a cabalidad las labores o actividades para estandarizar la operatividad de la misma.

El manual de organización es el conjunto de normas que rige y establecen las relaciones entre los miembros de la organización. Es una guía especial de la organización, sirve para que cada miembro de una organización sepa lo que se espera de él en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicación e interrelaciones dentro y fuera de la empresa, de modo que puedan comprender la organización y sus partes.

Por tal motivo el presente manual propuesto pretende fomentar el uso de manuales dentro de la organización como parte de un proceso de normalización basado en eficientar todas las tareas internas así como la de ser un documento informativo para todo el personal de la organización.



HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

MAQUILAS ARTHUR ha sido construida mediante el esfuerzo y la lucha que ha puesto en ella su fundador; teniendo la idea de que la construcción de una nueva empresa es difícil, la decisión de llevarla a cabo estuvo relacionado con algunos acontecimientos que a continuación se mencionan.

Esta organización nace en el año de 1990 en la Calle Privada Colorines No.1 Colonia San Francisco, en el Municipio de Tepeji del Río estado de Hidalgo, con la idea del Sr. Juan Guzmán Olvera el cual tenía muchos años trabajando en una empresa con características similares, así observando que este negocio era redituable y el cual tenía un mercado por explotar y satisfacer bastante amplio, decide primeramente como hobby emprender el negocio dentro de la dirección antes mencionada, empezando con un par de maquinas y con solo un empleado de tiempo completo.

Al paso del tiempo y dedicándole tiempo completo formalmente inicia operaciones en 1995 con el nombre de MAQUILA Y CONFECCIÓN DE ROPA, debido a que el negocio marchaba con éxito dentro de ese mismo lugar tuvieron una ampliación en cuanto a maquinaria y personal, así pudo realizar mejor el trabajo que desempeñaban, fue cuando comenzó a tomar forma la pequeña empresa familiar.

Principalmente los productos que manufactura son chamarras de nylon, toallas, ropa casual, ropa interior y disfraces, a lo largo de su existencia esta empresa a tenidos como principales clientes a: Rox, La Josefina S.A. de C.V, Rubies de México, Myt Casual, Privilegio S.A. de C.V y Grupo Industrial Zaga en su línea Vicky Form, esta última es actualmente su principal cliente.

Para el año 2000 cambia el nombre a MAQUILAS ARTHUR y a partir de esa fecha han logrado consolidarse de manera importante con diferentes clientes a través del ofrecimiento y promoción del servicio.



CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

- **Antigüedad de la organización**
 - 15 años
- **Tamaño de la organización**
 - Pequeña empresa
- **Estado patrimonial económico - financiero**
 - Maquinaria y equipo asciende a \$200,000 mil pesos
 - Cuenta con una nave industrial propia
 - Deuda por préstamos financieros ascienden a \$25,000 pesos
- **Rama de actividad**
 - Textil Manufacturera
- **Evaluación del personal y materiales**
 - Evaluación de la eficiencia mediante tiempos
 - Inventarios periódicos en materiales
- **La forma jurídica**
 - Persona física con actividades empresariales
- **Tecnología que emplea la firma**
 - 3 máquinas de dos agujas
 - 3 máquinas collareteras
 - 10 maquinas overlok's
 - 1 maquinas cortadora
 - 1 mesa de corte
 - 2 maquinas collaretera cilíndrica
 - 1 automóvil
 - 1 PC Dell



OBJETIVOS DEL MANUAL

- Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada la constitución formal de la organización.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de los estatutos y evitar su alteración arbitraria.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de puestos.
- Constituir una base para el fomento y mejoramiento de la organización formal.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas y errores.
- Mostrar la finalidad de cada elemento de la organización.
- Servir como guía informativa de nuevo personal.



MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Misión

Fomentar el empleo en la zona donde se encuentra instalada, ofreciendo servicios de calidad en manufactura textil a sus clientes, para contribuir con el desarrollo económico de la región.



OBJETIVOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

Corto plazo

- Contribuir al mejoramiento de la situación socioeconómica de la zona a través de la creación de fuentes de trabajo.
- Optimizar la calidad del servicio para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Desarrollo de nuevas líneas de producción
- Formalizar la organización para cubrir todos los requerimientos legales y administrativos.

Mediano plazo

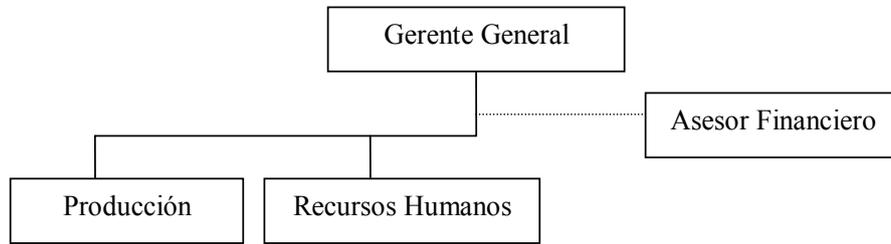
- Promover la inversión
- Optimizar la coordinación de recursos
- Creación de nuevas áreas estratégicas
- Fomentar la eficiencia en todas las áreas
- Mejoramiento de las instalaciones

Largo plazo

- Actualización de toda la tecnología empleada en la empresa.
- Crecimiento sostenido.
- Consolidación del patrimonio.
- Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia en nuestro servicio.



ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN



Organigrama formal



POLÍTICAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

Con el fin de implementar lo dictado por las autoridades competentes, la Gerencia General la jefatura de personal y de producción establecen las siguientes políticas:

DESCRIPCIÓN

Se desarrollarán programas que fomenten un ambiente laboral apropiado que procure mejorar la cultura y el clima organizacional, sustentados en el diálogo, la negociación y la prevención del conflicto.

Se fortalecerá el desarrollo de la capacitación del personal a través de programas de actualización y mejoramiento continuo.

La evaluación y seguimiento de la productividad individual de cada empleado se hará mediante instrumentos que permitan medir la eficiencia individual.

La remuneración salarial e incentivos se adecuarán y mantendrán en forma flexible, sostenible y adaptables a los cambios de la modernización institucional que estimule en los trabajadores la calidad, rendimiento, competitividad, productividad y excelencia en la ejecución de sus labores.

Todo el personal está sujeto a cumplir con un horario laboral de nueve horas, con media hora de comida.

Mediante un Sistema de selección del personal, se garantiza que tanto el personal de nuevo ingreso como el que se promueva internamente sea el idóneo.

Se fomentará y fortalecerá en el personal una conducta acorde con los principios de la seguridad social, ética y los valores socialmente aceptados.

Se implementará y mantendrá actualizado un sistema de información, para el apoyo de la gestión general de los recursos humanos y la toma de decisiones en los distintos niveles de la organización.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL ÁREA CORRESPONDIENTE

GERENTE GENERAL

PUESTO: GERENTE GENERAL

Objetivo: Brindar un constante apoyo a los miembros de la empresa, organizarlos, dirigirlos y supervisarlos para que maximicen las actividades que realizan de acuerdo a sus funciones, para poder lograr el máximo desarrollo, productividad y eficiencia de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Supervisar las funciones que desarrolla el personal de la empresa; además obtener información clara y oportuna, de los productos terminados y en proceso de transformación para dar los vistos buenos, tener una constante comunicación con los encargados de los departamentos, para que estos brinden datos que sean importantes para una correcta toma de decisiones.

Participar en todos los compromisos que beneficien directa o indirectamente a la empresa, es decir tanto en labores internas como externas; cubrir la falta de los encargados de los departamentos con el fin de no desequilibrar las funciones que se realizan diariamente, y tener muy presente en no descuidar sus funciones importantes en dicho día; y estar pendientes de pagos que se realicen, además de supervisar su estricto control.

Administración de los recursos financieros de la organización.

FUNCIONES:

- Es el responsable del buen funcionamiento de la empresa. Supervisar y coordinar las funciones que realizan los diferentes departamentos.
- Toma de decisiones con la colaboración de sus empleados.
- Asegurarse en una forma continúa que cada función de los demás departamentos se realice adecuadamente.
- En caso de que falte algún miembro de la organización, deberá cubrir el puesto para que no se retracen las actividades y perjudiquen el buen desarrollo de la empresa.



- Diseñará los programas y controles de producción, así como las compras más indispensables, con el fin de satisfacer las necesidades de la empresa, todo esto con la colaboración del responsable de cada puesto en sus respectivas funciones.
- Coordinar y asignar las actividades a cada puesto de la organización.

SUPERVISA A:

Jefe de producción

Jefe de personal



PERSONAL

PUESTO: Jefe de personal

OBJETIVO: Coordinar las relaciones laborales y sociales dentro de la Organización para lograr una mayor integración tanto del personal administrativo como del operativo, creando un ambiente de cordialidad y confianza para alcanzar satisfactoriamente las metas y objetivos de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Lograr relaciones interpersonales sanas manteniendo una comunicación adecuada para evitar malos entendidos.

FUNCIONES:

- 1.- Formular el reglamento de trabajo.
- 2.- Reclutar, seleccionar, contratar e introducir al personal.
- 3.- Proporcionar a los trabajadores, supervisores y ejecutivos, capacitación, adiestramiento y formación para el puesto requerido.
- 4.- Tomar medidas de seguridad e higiene industrial, para prevenir los accidentes dentro de la empresa, así como establecer los porcentajes de las prestaciones que el seguro social proporcionará a los trabajadores.
- 5.- Conocer, analizar y ajustar la rotación del personal, por medio de registros que mostraran el ausentismo y retrasos de este y así poder establecer las medidas necesarias para evitar dichas acciones.
- 6.- Establecer una cuota de los sueldos y salarios según su complejidad y/o responsabilidad.
- 7.- Encargado de la nómina de la empresa.

Al mismo nivel con:
Encargado de producción



PRODUCCIÓN

PUESTO: Producción

OBJETIVO: Satisfacer la demanda de prendas textiles requeridos por nuestros clientes, así como, cumplir con las características y especificaciones que estos requieran.

Descripción del puesto: Preparar la líneas de producción para el ensamble de los artículos de acuerdo con el programa de producción, que elabore de manera conjunta con el gerente general, de la forma más rápida y eficaz; lo cual también implica el trabajar de manera ligada con el departamento de personal. Asimismo, deberá de realizar diversos reportes de producción con el fin de tener al tanto al gerente de la productividad del personal, ejecutar labores de supervisión constantes.

Funciones:

- 1.-Supervisar al personal.
- 2.-Verificar mediante las normas de control de calidad el producto terminado.
- 3.-Planear y controlar la producción.
- 4.-Observar la buena calidad de la materia prima.

Al mismo nivel con:
Jefe de personal



ANEXO UNO

GLOSARIO DE TÉRMINOS ADMINISTRATIVOS

Objetivo organizacional: es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Actividad: Conjunto de actos administrativos.

Descripción de trabajo o del puesto: enunciado de deberes y responsabilidades de trabajo.

Delegación: Asignación a un subordinado, de responsabilidad y autoridad para cumplir un objetivo, realizar una tarea y / u obtener un resultado específico.

Eficiencia: Los objetivos deben alcanzarse con el mínimo de consecuencias no deseadas y con costos mínimos. La organización debe ser estructurada para lograr los objetivos propuestos.

Descripción de puestos: Es el resultado de utilizar el principio de división del trabajo y la consecuente especialización. Su objetivo es lograr mayor eficiencia. Responde a las preguntas: ¿Qué debe hacerse?, ¿Cómo debe hacerse?

**PROCEDIMIENTO PARA MANEJAR, TRANSFORMAR, REVISAR, EMPACAR, Y
ENTREGAR EL PRODUCTO**

Recordemos que cada organización es diferente en cuanto a tamaño, estructura, posición en el mercado, productos, estrategia y recursos. Por ende la cantidad de procedimientos para cada organización es variable por ello solo mostramos un procedimiento.

El tiempo de elaboración y los principales rubros de de un procedimiento considerándolos como referencia se muestra a continuación:

1. Recopilar información	4-8 hrs.
2. Elaborar el borrador del diagrama de flujo	1-2 hrs.
3. Revisar el diagrama de flujo (con los involucrados)	2-4 hrs.
4. Elaborar el borrador del procedimiento	4-8 hrs.
5. Capturar el borrador	4-8 hrs.
6. Revisar y corregir el borrador (por parte del elaborador)	2-4 hrs.
7. Revisar el Borrador (con los involucrados)	2-4 hrs.
8. Hacer correcciones finales	2-4 hrs.
9. Imprimir el original	1-2 hrs.
Total	22-44 hrs.



Maquilas Arthur

PORTADA DEL

PROCEDIMIENTO PARA

NOMBRE: MANEJAR, TRANSFORMAR, REVISAR, EMPACAR, Y ENTREGAR EL PRODUCTO

CÓDIGO: PROCEDIMIENTO GG 002

ELABORÓ: SR. JOEL A. HERNÁNDEZ GUZMÁN FIRMA: _____

APROBÓ: SR. JUAN GUZMÁN OLVERA FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: 01 DE ENERO DE 2006

TITULO

	Hoja
1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.	1
3.0 RESPONSABILIDADES.....	1
4.0 DEFINICIONES.....	1
5.0 RESPONSABLE DE LA REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	2
6.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	2
7.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS.....	2
8.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	2
9.0 PROCEDIMIENTO.....	2
10.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	2

ANEXOS

UNO:	DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO PARA MANEJAR, TRANSFORMAR, REVISAR, EMPACAR Y ENTREGAR EL PRODUCTO TERMINADO.....	3
------	---	---

PARA SER LLENADO UNICAMENTE POR LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De Revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN



1.0 PROPÓSITO

Contar con un manual que le permita al usuario comprender como la organización maneja, transforma, revisa, empaqueta y entrega el producto terminado a sus clientes.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a la organización considerada esta como unidad de negocio.

3.0 RESPONSABILIDADES

3.1 La gerencia:

3.1.1 Es el responsable de la elaboración y revisión de este procedimiento cada vez que sea pertinente.

3.1.2 Consideran que el manejo, transformación, revisión, empaque y entrega del producto como información confidencial, por lo que no deben compartir esta información con terceros.

3.2 La Jefatura de producción:

3.2.1 Es responsable de documentar e informar continuamente sobre los procesos de producción que realizan.

4.0 DEFINICIONES

4.1 MANUAL Libro que contiene lo más sustancial de un tema

4.2 CLIENTE Persona u organización que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.

4.3 PRODUCTO (Del lat. productus). m. Cosa producida

4.4 REVISIÓN Someter algo a nuevo examen para corregirlo, enmendarlo o repararlo.

4.5 TRANSFORMACIÓN (Del lat. transformāre). Tr. Hacer cambiar de forma a alguien o algo.



5.0 RESPONSABLE DE REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El responsable de Editar, Revisar y actualizar adecuadamente este procedimiento es el Gerente General.

6.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado los meses de Enero de cada año, o antes si se cambia o mejora el sistema de producción, administrativo y / o operativo de la organización.

7.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS

7.1 ANEXO UNO: Diagrama de flujo del procedimiento para manejar, transformar, revisar, empacar, y entregar el producto.

8.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

9.0 PROCEDIMIENTO

9.1 El gerente General:

9.1.1 El cliente manda su orden de corte de su producto para ensamblar, este se recibe en la jefatura de producción.

9.1.2 Se verifica la cantidad de unidades solicitadas por medio de la orden de corte y se compara con las que el cliente envió físicamente

9.1.3 El cliente es notificado que el corte tiene faltantes o desperfectos.

9.1.4 Se asignan operaciones al personal, la costureras ensamblan las piezas y el personal manual retiran desperfectos.

9.1.5 El personal de control de calidad revisa si los ensambles son correctos y si los desperfectos fueron totalmente retirados.

9.1.6 Si la prenda contiene errores es enviada de nuevo a ensamblar.

9.1.7 El producto se empaca en cajas

9.1.8 La jefatura de producción elabora la nota de salida correspondiente.

9.1.9 Se envía el producto al cliente mediante el transporte de la empresa.

10.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN

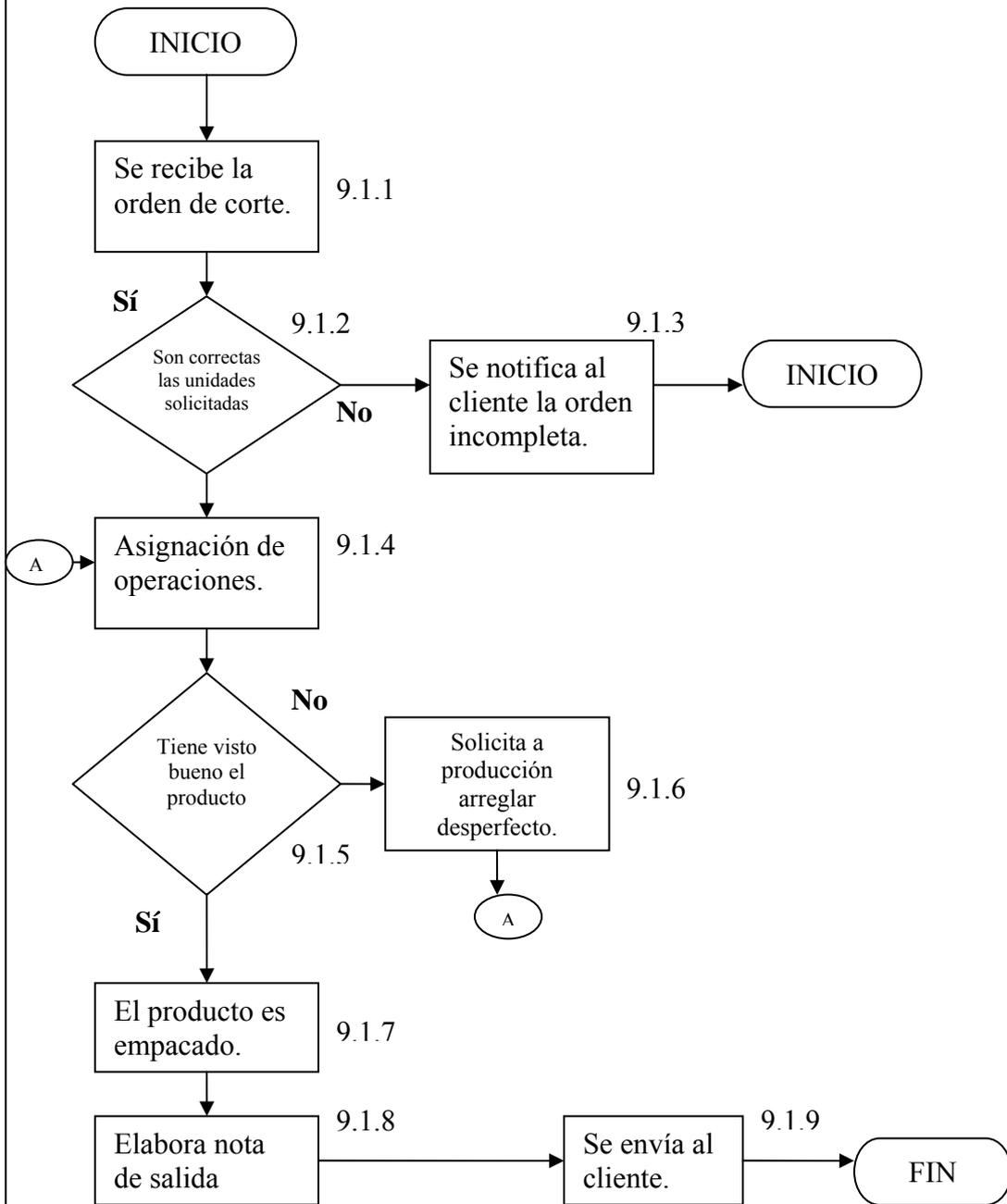
01 GERENCIA GENERAL

02 JEFATURA DE PRODUCCIÓN

03 JEFATURA DE PERSONAL



ANEXO UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO PARA MANEJAR, TRANSFORMAR, REVISAR, EMPACAR, Y ENTREGAR EL PRODUCTO



CONCLUSIONES

La importancia de los manuales para cualquier organización es vital para eficientar sus procesos productivos, peculiarmente muchas empresas sin distinción de tamaño consideran que los manuales son documentos innecesarios, y algunas veces los consideran como un gasto.

En realidad los manuales son una herramienta que logra formar una cultura organizacional eficiente y con enormes beneficios, el fomentar el uso de manuales en cualquier organización garantiza su éxito, y más en esta época moderna donde la competitividad marca la diferencia entre las empresas.

El cambio propuesto en esta pequeña empresa familiar trata de eficientar sus procesos productivos logrando normalizar todas sus actividades para tener un crecimiento sostenido y controlado a largo plazo. Es común ver organizaciones pequeñas y medianas en México que no prevén su crecimiento lo que da como resultado pérdidas muy significativas.

Por la información recabada y lo observado en esta organización, para que pueda concretar con eficiencia y rapidez las diversas actividades que desempeña, tiene que realizar en primer término sus propios manuales con la finalidad de que estos puedan servir de guía u orientación hacia el crecimiento de la organización y traer como consecuencia todos los beneficios.

En primera instancia el manual de organización de la empresa debe marcar la pauta para la formalización de la institución ya que este explica los detalles más relevantes de la empresa por tanto este debe ser el primer manual a realizar, posteriormente se deben de implementar manuales por cada departamento de la organización los cuales contengan políticas y procedimientos acordes al área.

Como una medida necesaria en primera instancia el capacitar al personal para el uso y elaboración de manuales es la primera meta a cumplir, siguiendo como base a los manuales propuestos, sirviendo como una guía para futuros manuales en esta organización.

Podemos concluir que el proceso de cambio mediante manuales es la solución más adecuada para la resolución de los problemas actuales que vive, ya que con el desarrollo del manual de organizaciones propuesto, se lograrán combatir fuertemente; puesto que da la pauta para que se de una reestructuración organizacional, generando de esta forma la especialización y la descentralización de la autoridad, aumentando como consecuencia la participación y cooperación de todos los miembros.

Pero para que esto funcione completamente, debe existir la mayor disponibilidad de realizar estas acciones, para lo cual será fundamental, que exista un agente de cambio. Si se lleva a cabo al pie de la letra todo lo que se ha expuesto y con esto se logra explotar al máximo las cualidades de sus miembros, la organización tendrá mayor y sólido éxito no sólo en el mercado sino en la relación existente en su ambiente de trabajo.

ANEXO 1

Cuestionario General

Dirigido al propietario y gerente general de la empresa

- ¿Cual es la historia de la empresa?
- ¿Con que tipo de recursos se contaba al momento de crear la empresa?
- ¿Cuenta con socios?
- ¿Que tipo de financiamiento recurre la empresa?
- ¿Con que tipo de infraestructura cuenta actualmente la empresa?
- ¿Cuáles son las ventajas que considera tiene su empresa?
- ¿Cuáles son los desventajas que considera tiene su empresa?
- ¿A cuanto asciende la inversión realizada hasta el momento en infraestructura, maquinaria y equipo?
- ¿Que tipos de producto manufactura?
- ¿Con cuanto personal cuenta?
- ¿Cuáles son sus principales clientes?
- ¿Cuántas líneas de producción maneja actualmente?
- ¿Su empresa esta formalmente constituida?
- ¿De que forma realiza el reclutamiento de personal?
- ¿Realiza inventarios de sus productos y de su maquinaria y equipo?
- ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta su empresa?
- ¿Como esta organizada su empresa?
- ¿Utiliza herramientas para controla y gestionar al personal?
- ¿Evalúa la productividad del personal?
- ¿Maneja algún tipo de incentivo?
- ¿Qué tipo de funciones realiza su personal?
- ¿Considera necesario la formalización de su empresa?
- ¿Como son sus métodos de producción?
- ¿Qué visión tiene de su empresa?
- ¿Cuál es su proyecto a corto, mediano y largo plazo?

ANEXO 2

PROCEDIMIENTO MAESTRO GG 001 PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.

Adecuado específicamente para la organización estudiada, este procedimiento solamente pretende orientar a los elaboradores de Manuales acerca de los personajes y los principales pasos que intervienen en su correspondiente elaboración.



Maquilas Arthur

PORTADA DEL

PROCEDIMIENTO MAESTRO PARA

NOMBRE: ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.

CÓDIGO: PROCEDIMIENTO GG 001

ELABORÓ: SR. JOEL A. HERNÁNDEZ GUZMÁN FIRMA: _____

APROBÓ: SR. JUAN GUZMÁN OLVERA FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: 01 DE ENERO DE 2006

TÍTULO

	Hoja
1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.	1
3.0 RESPONSABILIDADES.....	1
4.0 DEFINICIONES.....	4
5.0 RESPONSABLE DE LA REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	4
6.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	5
7.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS.....	5
8.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	5
9.0 PROCEDIMIENTO.....	5
10.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	10

ANEXOS

UNO: FORMATO GG 001, PORTADA DE POLÍTICAS
DOS: FORMATO GG 002, PORTADA DE PROCEDIMIENTOS
TRES: FORMATO GG 003, PORTADA DE FORMATOS
CUATRO: FORMATO GG 004, FORMATO PARA EL DESARROLLO DE
 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y FORMATOS
CINCO: CATÁLOGO DE ÁREAS AUTORIZADAS
SEIS: GUÍA PARA GENERAR CÓDIGOS DE IDENTIFICACIÓN
SIETE: DIAGRAMA DE FLUJO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y
 REVISAR POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

0 (NUEVO)		
No. de Revisión	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:

ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN



1.0 PROPÓSITO

Definir un sistema en el cual se establezcan las guías y requerimientos para estandarizar la elaboración y manejo de todas las políticas y procedimientos que se realizan dentro de la organización.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las políticas y procedimientos que se desean documentar.

3.0 RESPONSABILIDADES

3.1 Los elaboradores de Políticas y Procedimientos:

3.1.1 Deberán elaborar políticas y procedimientos congruentes con la Políticas de Calidad y con las demás políticas y procedimientos de la organización.

3.1.2 Podrán elaborar una nueva política o un nuevo procedimiento, siempre y cuando utilicen un lenguaje sencillo y comprensible, respetando y utilizando cabalmente LOS LINEAMIENTOS y NORMAS contenidas en este procedimiento.

3.1.3 Deberán imprimir la política o procedimiento aprobada en papel blanco, considerando los márgenes de la papelería original en que posteriormente será reproducida. Este original en papel blanco facilitará que se puedan obtener todas copias a distribuir.

3.1.4 Deberán firmar la(s) política(s) o procedimiento(s) que ellos hayan elaborado.

3.1.5 Deben incluir dentro de la correspondiente lista de distribución de la nueva política o procedimiento a la jefatura de su área, para que también el Gerente la incluya dentro de su Manual de políticas y procedimientos.

3.1.6 Deben respaldar adecuadamente las políticas y procedimientos que han generado. De preferencia en disquetes que sean almacenados en un lugar seguro.

3.2 Las personas que reciban una política o procedimiento a revisión:

3.2.1 Tienen un plazo de OCHO DÍAS NATURLES a partir del día que recibieron el documento correspondiente, para hacer sus comentarios y observaciones. De no hacerlo en este lapso, se considerará que están de acuerdo con la política o procedimiento correspondiente.



3.3 El Gerente y sus colaboradores:

3.3.1 Son las únicas personas autorizadas dentro de la organización para aprobar Políticas y procedimientos.

3.3.2 Deberán revisar cuidadosamente que todas y cada una de las políticas o procedimientos que se están emitiendo dentro de su área ayudan a incrementar la eficiencia de la organización.

3.3.3 Deberán firmar las políticas y procedimientos para que se consideren oficiales dentro de la organización.

3.3.4 Deben documentar las correspondientes políticas y procedimientos de sus correspondientes áreas.

3.3.5 Deben tener el control interno de las políticas y procedimientos que su área ha generado. Este control incluye elaboración, aprobación, distribución, y revisión anual.

3.3.6 Deben controlar adecuadamente los FORMATOS en blanco GG 001, GG 002, GG 003 Y GG 004 (ANEXOS UNO, DOS TRES Y CUATRO respectivamente). Estos formatos se utilizarán para imprimir las POLITICAS y PROCEDIMIENTOS ORIGINALES.

3.3.7 Asignarán a todas las políticas y procedimientos que genere su área, un CODIGO especial de identificación. La guía generar CODIGO de identificación se muestra en el ANEXO SEIS.

3.3.8 Para evitar duplicidades, cada vez que se elabore una política o un procedimiento, le asignarán un número consecutivo de CODIGO. El número asignado en el CODIGO será único para dicha política o procedimiento dentro de su área.

3.3.9 Cuando un procedimiento requiera el uso de FORMATOS, estos también deberán ser registrados y codificados en la Gerencia emisora. LOS FORMATOS deberán ser anexados con sus respectivos instructivos de llenado, y si se considera necesario, se debe incluir de ejemplo un FORMATO lleno.

3.3.10 Considerarán como DOCUMENTO CONTROLADO solamente a aquellas políticas o procedimientos que:

- a) Tengan debidamente firmadas las correspondientes portadas, tanto por quien elaboró como por quien aprobó,
- b) Estén debidamente impresos en papelería original con el logotipo de la organización en color.



3.3.11 Distribuirán las copias correspondientes, tanto al responsable de la revisión de la política o procedimiento, como a las áreas incluidas en la respectiva LISTA DE DISTRIBUCIÓN. Todas las copias controladas que se distribuyan, deberán ser entregadas en papel original (papelera membretada que tengan el logotipo de la organización en color).

3.3.12 Difundirán e implantarán con todo el personal directamente involucrado, las correspondientes políticas y procedimientos, para asegurar que el área, las incorporan en su trabajo diario.

3.3.13 Podrán realizar una redistribución de políticas y procedimientos a través de ponerle el sello de control a las copias fotostáticas. También deberán anotar en una hoja de registros el nombre de a quien se le proporcionó la información.

3.3.14 Podrán entregar copias de las políticas o procedimientos a quien las solicite, pero únicamente es responsable de mantener actualizadas las políticas o procedimientos de las personas incluidas en la lista oficial de distribución.

3.3.15 Guardarán por un período de tres años las versiones obsoletas de políticas y procedimientos en su poder.

3.4 Los responsables de la revisión de la política o procedimiento:

3.4.1 Deben revisar cuando menos una vez al año de emitida(s), la(s) política(s) o procedimiento(s) correspondientes, con el propósito de asegurar continuamente la congruencia entre lo que se dice y lo que hace dentro del área. Si en la revisión anual de la política o procedimiento, no hay ningún cambio, solamente actualizarán la portada del correspondiente documento original, y por supuesto, se sustituirán también las portadas de las correspondientes copias en manos de las otras áreas.

3.5 Los usuarios de la política o procedimiento:

3.5.1 Deberán reportar en cualquier momento al área emisora, las actividades o criterios que sean necesarios incluir o modificar en la política o procedimiento correspondiente.

3.5.2 Deberán asegurar la confidencialidad de la información contenida en las políticas o procedimientos.

3.5.3 Podrán entregar a un tercero una copia fotostática de alguna política o procedimiento sólo con la debida autorización del Gerente de área y apegándose a la política correspondiente.

3.6 Los clientes, auditores internos y auditores externos que deseen conocer el funcionamiento de la organización:

3.6.1 Podrán revisar y / o auditar las políticas y procedimientos generados en la organización.



4.0 DEFINICIONES

4.1 Una POLITICA es el conjunto de lineamientos directivos relacionados a un tema particular. La POLITICA facilita al personal la toma de decisiones.

4.2 Un PROCEDIMIENTO es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente cómo dos o más personas realizan un trabajo.

4.3 Las POLITICAS o PROCEDIMIENTOS ORIGINALES son aquellas políticas o procedimientos que están escritos o impresos en formatos que contengan el logotipo de la organización en color y que están debidamente firmados por las personas que las elaboraron y aprobaron. Las POLITICAS y PROCEDIMIENTOS ORIGINALES son considerados como DOCUMENTOS CONTROLADOS dentro de la organización.

4.4 El ELABORADOR DE LA POLITICA O PROCEDIMIENTO es cualquier persona dentro de la organización que desea documentar o proponer una política o procedimiento. Es la persona responsable de conjuntar toda la información relacionada con el tema que se está tratando y de proponer a la organización a través de una política o procedimiento la forma en cómo se deberían hacer las cosas para tener un buen sistema de calidad y cumplir adecuadamente con la política de calidad, el elaborador no necesariamente es la única persona que domina esta información.

En la elaboración de políticas y procedimientos se pueden tomar e incluir los puntos de vista de las demás personas y áreas involucradas.

El propósito principal al elaborar una política o procedimiento, además de documentar los lineamientos y la forma cómo se realiza una actividad o proceso, es darle valor a la organización.

4.5 Los DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS son todas aquellas fuentes de información complementarias que permiten ejecutar adecuadamente la política o procedimiento. Esta información se considera vital y necesaria para cumplir con la política o procedimiento respectivo.

Cuando sea práctico, los ANEXOS se pueden adjuntar a la política o procedimiento: formatos, guías, referencias, manuales, normas, etc.

5.0 RESPONSABLE DE LA REVISION DEL PROCEDIMIENTO

El responsable de editar, revisar y actualizar adecuadamente este procedimiento es el Gerente General.



6.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado cuando menos una vez al año de la fecha de emisión, o antes si se cambia a mejora el sistema administrativo de la organización.

7.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS

7.1 ANEXO UNO: FORMATO GG 001, Portada de Políticas.

7.2 ANEXO DOS: FORMATO GG 002, Portada de Procedimientos.

7.3 ANEXO TRES: FORMATO GG 003, Portada de Formatos.

7.4 ANEXO CUATRO: FORMATO GG 004, Formato para el Desarrollo de Políticas, Procedimientos y Formatos.

7.5 ANEXO CINCO: Catálogo de AREAS autorizadas.

7.6 ANEXO SEIS: Guía para generar los Códigos de identificación de las Políticas y Procedimientos.

7.7 ANEXO SIETE: Diagrama de flujo del Procedimiento para elaborar, controlar y revisar políticas y procedimientos.

8.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO SIETE:

9.0 PROCEDIMIENTO

9.1 El elaborador/revisor de la política o procedimiento:

9.1.1 Determina si la política o procedimiento es nueva(o). Si es nueva(o), continua con el siguiente paso. Si ya existe y solamente se va a revisar, entonces pasa al punto No. 9.1.17.

9.1.2 Determina la necesidad de elaborar una nueva política o procedimiento.

9.1.3 Lo somete a consideración del gerente general.

9.1.4 Si es aceptada(o), debe capturarse la política o procedimiento en el procesador de texto que usa la organización, para facilitar las revisiones y el control de los cambios, indicando en la parte superior de la primera hoja la palabra "BORRADOR" seguida del nombre de la política o procedimiento y de la fecha de elaboración.



9.1.5 Usa los siguientes TITULOS como guía para la elaboración de políticas o procedimientos. Estos se deben indicar en LETRAS MAYUSCULAS, SUBRAYADAS Y RESALTADAS (LETRAS NEGRITAS) para una mejor identificación:

PARA POLÍTICAS

- 1.0 PROPOSITO
- 2.0 ALCANCE
- 3.0 DEFINICIONES
- 4.0 RESPONSABLE DE LA REVISION DE LA POLITICA
- 5.0 REVISION DE LA POLITICA
- 6.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS
- 7.0 POLITICA
- 8.0 LISTA DE DISTRIBUCION

PARA PROCEDIMIENTOS

- 1.0 PROPOSITO
- 2.0 ALCANCE
- 3.0 RESPONSABILIDADES
- 4.0 DEFINICIONES
- 5.0 RESPONSABLE DE LA REVISION DEL PROCEDIMIENTO
- 6.0 REVISION DEL PROCEDIMIENTO
- 7.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS
- 8.0 DIAGRAMA DE FLUJO
- 9.0 PROCEDIMIENTO
- 10.0 LISTA DE DISTRIBUCION

NOTA: Siempre deberán usarse todos estos títulos. Si por excepción en alguno de ellos no hubiese información que mencionar, se pondrá la leyenda "NO APLICABLE".

9.1.6 Asigna el NOMBRE más adecuado a la política o procedimiento que se va a desarrollar. El nombre de la política deberá iniciar con el texto "POLITICA PARA...", y el nombre del procedimiento deberá iniciar con el texto "PROCEDIMIENTO PARA...". Ambos deberán continuar con un verbo de acción escrito en infinitivo (por ejemplo, elaborar, comprar, contratar, seleccionar, evaluar, capacitar, pagar, etc.). Finalmente debe complementar el nombre de la política o procedimiento con una descripción especificada.

9.1.7 Solicita al Gerente del área emisora el CÓDIGO consecutivo de la política o procedimiento que le corresponde. Este NÚMERO se genera de acuerdo a la guía mostrada en el ANEXO SEIS.

9.1.8 Define el PROPÓSITO de la política o procedimiento de una manera clara y concreta.

9.1.9 Define de manera precisa el ALCANCE de la política o procedimiento.



9.1.10 Redacta las RESPONSABILIDADES de todos los personajes involucrados en el procedimiento que se consideran necesarias comprender para llevar a buen efecto el procedimiento. Los personajes involucrados, son personas que participan directa o indirectamente en el procedimiento.

Para cada personaje involucrado:

1. Asígnele un número consecutivo, de preferencia el orden en que van apareciendo en el procedimiento (3.1, 3.2, 3.3, etc.). A cada personaje solamente le puede corresponder un número.

2. Describa clara y detalladamente todas y cada una de sus responsabilidades involucradas o asociadas al procedimiento en cuestión. Use un número consecutivo para designar las responsabilidades de cada personaje (3.1.1, 3.1.2, 3.1.3,... 3.2.1, 3.2.2,...3.3.1, 3.3.2, 3.3.3, etc.) empiece siempre la redacción de la responsabilidad con un verbo de acción.

Las RESPONSABILIDADES deben presentar información (lineamientos y directrices) complementaria y suficiente para realizar correctamente el procedimiento. Las RESPONSABILIDADES deben contestar cualquier duda que el usuario del procedimiento pueda tener. El conjunto de RESPONSABILIDADES son una o varias políticas asociadas al procedimiento; en algunas ocasiones estas responsabilidades provienen de algunas políticas ya establecidas en la organización, y en otras, a partir de ellas, se diseñan y proponen las políticas a la organización.

NOTA: Las RESPONSABILIDADES solo son aplicables a la elaboración de procedimientos u formatos, no a la elaboración de políticas.

9.1.11 Asigna al RESPONSABLE idóneo de la política o procedimiento, mismo que se encargará de hacer las revisiones y modificaciones correspondientes.

9.1.12 Define la(s) política(s) de REVISION de la política o procedimiento, mismo que se encargará de hacer las revisiones y modificaciones correspondientes.

9.1.13 Enlista los DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS de apoyo a la política o procedimiento.

9.1.14 Elabora el DIAGRAMA DE FLUJO del procedimiento, de acuerdo a la guía mostrada en el Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos.

NOTA: El DIAGRAMA DE FLUJO es aplicable solamente a la elaboración de procedimientos y formatos, no a la elaboración de políticas.

9.1.15 Desarrolla la Política o Procedimiento correspondiente.



Si se trata de una Política, enliste todos los aspectos relacionados con ella. No debe quedar ninguna duda acerca de todo lo que se puede y no se puede hacer (que, quién, cuando, cómo, donde).

Si se trata de un procedimiento, siga la técnica del libreto. La secuencia y descripción de cada paso a desarrollar debe corresponder exactamente a lo mostrado en el diagrama de flujo.

Durante el desarrollo del procedimiento se recomienda que la persona o departamento que desempeñará la actividad o acción se indique en letras minúsculas, subrayadas y resaltadas (negritas).

Las acciones que se realicen en el procedimiento pueden ser indicadas por medio de la siguiente numeración. Ejemplo:

9.0 PROCEDIMIENTO

9.1 Persona que desempeñará la(s) actividad(es):

Se entiende por persona, el nombre del puesto de la(s) persona(s) que realizarán las actividades. Por ejemplo, el vendedor, el contador, el supervisor, el gerente, etc.

9.1.1 Actividad (iniciando con un verbo de acción).

9.2.2 Etc.

Y así sucesivamente...

9.1.16 Define la LISTA DE DISTRIBUCIÓN incluyendo las áreas correspondientes en donde se encuentran los usuarios.

9.1.17 Revisa que la política o procedimiento esté completa y adecuadamente desarrollada. Todos los párrafos allí incluidos deben contener solo información útil. **NO SE DEBE ESCRIBIR NI DE MAS NI DE MENOS, SOLAMENTE LO QUE SE NECESITA PARA CUMPLIR CON SU PROPÓSITO.**

Si está realizando la revisión anual, para mejorar la actual política o procedimiento, es muy importante recopilar y tomar en cuenta: a) Las sugerencias de mejora que hayan estado haciendo los usuarios, b) Las observaciones derivadas de las auditorías de calidad, y sobre todo, c) La funcionalidad de la correspondiente política o procedimiento en la vida diaria.

9.1.18 Imprime en hojas la política o el procedimiento y lo somete a consideración del gerente del área y de las demás áreas, ya sea por medio de entrevistas individuales, a través de juntas, o enviando una copia a cada uno de ellos.



Las personas que reciban una política o procedimiento a revisión tienen un plazo DE OCHO DÍAS NATURALES para regresar sus comentarios y observaciones respectivos. Si no se tienen comentarios, se dará por aceptado.

9.2 El aprobador de la política o procedimiento (Gerente general):

9.2.1 Revisa que la política o el procedimiento sea congruente con la Política de Calidad y con las demás políticas y procedimientos de la organización.

9.2.2 Aprueba la política o procedimiento. Si la prueba continua con el punto siguiente. En caso contrario, la devuelve al elaborador de la política o procedimiento al paso No. 9.1.17 para que efectúe las modificaciones pertinentes.

9.3 El elaborador de la política o procedimiento:

9.3.1 Imprime la política o procedimiento en hojas blancas, tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Si es una nueva política o procedimiento, quita la primera hoja la palabra "BORRADOR", el nombre de la política o procedimiento y la fecha indicada en el punto 9.1.4.
- b) Numera todos los ANEXOS (formatos, documentos, etc.) que forman parte de la política o procedimiento.
- c) La portada (FORMATO GG 001 para las POLÍTICAS y FORMATO GG 002 para los PROCEDIMIENTOS) debe contener: el nombre de la política o procedimiento, el CÓDIGO asignado, el nombre de la persona que elaboró el nombre de la persona que aprobó, la fecha de aprobación/revisión, las páginas donde se localizan los títulos del contenido (ocho Títulos para una política y diez para un procedimiento).

9.3.2 Firma en el renglón de "ELABORÓ" de la PORTADA.

9.3.3 Obtiene la firma del gerente del área en el renglón de "APROBÓ".

9.3.4 Entrega el ORIGINAL de la política o procedimiento al gerente del área emisora.

9.4 La jefatura o el gerente del área emisora:

9.4.1 Recibe el original de la nueva política o del nuevo procedimiento y lo da de alta en el control correspondiente.

9.4.2 En la portada correspondiente verifica y anota el nivel de revisión (letras O, A, B, C, D,..., etc.). Los niveles de revisión se pueden ver en el ANEXO SEIS.



9.4.3 Anota la fecha de emisión. Esta es la fecha en que se reproducirán las copias de las áreas incluidas en la lista de distribución.

9.4.4 Anota el nombre de la persona quien está registrando y dando de alta la política o procedimiento correspondiente.

9.4.5 Pagina todas las hojas de la política o procedimiento, y pone el CÓDIGO de la política o procedimiento en todos los FORMATOS GG 004.

9.4.6 Imprime la política o procedimiento en los formatos correspondientes. Para imprimir la política usa los FORMATOS GG 001 y GG 004. Para imprimir los procedimientos usa los FORMATOS GG 002 y GG 004.

9.4.7 Distribuye las copias con el sello de control de copias a las áreas que se encuentran en la lista de distribución y les retira la versión anterior cuando esto sea aplicable.

9.4.8 Destruye todas las copias obsoletas retiradas a las áreas.

9.4.9 Sella con la leyenda "CANCELADO" la política o procedimiento correspondiente a la versión anterior en su poder y la archiva.

9.4.10 Incorpora la política o procedimiento (nuevo o revisado) en el Manual correspondiente.

10.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN

ÁREA 01 GERENCIA GENERAL

ÁREA 02 GERENCIA DE PRODUCCIÓN

ÁREA 03 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



ANEXO UNO: FORMATO GG 001, PORTADA DE POLÍTICA



Maquilas Arthur

**PORTADA DE LA
POLÍTICA PARA**

NOMBRE: _____

CÓDIGO: _____

ELABORÓ: _____ FIRMA: _____

APROBÓ: _____ FIRMA: _____

FECHA DE APROVACIÓN / REVISIÓN: _____

TÍTULO

Hoja

- 1.0 PROPÓSITO.....
- 2.0 ALCANCE.....
- 3.0 DEFINICIONES.....
- 4.0 RESPONSABLE DE LA REVISIÓN DE LA POLÍTICA.....
- 5.0 REVISIÓN DE LA POLÍTICA.....
- 6.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y / O ANEXOS.....
- 7.0 POLÍTICAS.....
- 8.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....

ANEXOS

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA GERENCIA DEL AREA EMISORA

No. Revisión:	Nombre del Registrador:	Fecha de Emisión:

ESTA INFORMACION ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACION



ANEXO DOS: FORMATO GG 001, PORTADA DE POLÍTICA



Maquilas Arthur

**PORTADA DE LA
PROCEDIMIENTO PARA**

NOMBRE: _____

CÓDIGO: _____

ELABORÓ: _____ FIRMA: _____

APROBÓ: _____ FIRMA: _____

FECHA DE APROVACIÓN / REVISIÓN: _____

TÍTULO

Hoja

1. PROPÓSITO.....
2. ALCANCE.....
3. RESPONSABILIDADES.....
4. DEFINICIONES.....
5. RESPONSABLE DE LA REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....
6. REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....
7. DOCUMENTOS APLICABLES Y / O ANEXOS.....
8. DIAGRAMA DE FLUJO.....
9. PROCEDIMIENTO.....
10. LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....

ANEXOS

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. Revisión:	Nombre del Registrador:	Fecha de Emisión:



ANEXO UNO: FORMATO GG 003, PORTADA DE FORMATO



Maquilas Arthur

**PORTADA DE LA
GUÍA Y USO DEL FORMATO**

NOMBRE: _____

CÓDIGO: _____

ELABORO: _____ FIRMA: _____

APROBO: _____ FIRMA: _____

FECHA DE APROVACIÓN / REVISIÓN: _____

TÍTULO

Hoja

PROPÓSITO.....
ALCANCE.....
RESPONSABILIDADES.....
DEFINICIONES.....
RESPONSABLE DE LA REVISIÓN DEL FORMATO.....
REVISIÓN DEL FORMATO.....
DOCUMENTOS APLICABLES Y / O ANEXOS.....
DIAGRAMA DE FLUJO.....
FORMATO.....
INSTRUCTIVO DE LLENADO.....
LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....

ANEXOS

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. Revisión:	Nombre del Registrador:	Fecha de Emisión:

ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN

FORMATO GG 001



HOJA 14 DE 19
CÓDIGO: PROCEDIMIENTO GG 001

**ANEXO CUATRO: FORMATO GG 004, PARA EL DESARROLLO DE
POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y FORMATOS**

LOGOTIPO DE LA ORGANIZACIÓN EN COLOR

HOJA ____ DE ____
CÓDIGO: _____

FORMATO GG 004



ANEXO CINCO
CATÁLOGO DE ÁREAS AUTORIZADAS EN LA ORGANIZACIÓN PARA
CONTAR CON SUS PROPIOS MANUALES

01 GERENCIA GENERAL
GERENCIA GENERAL

02 GERENCIA DE PRODUCCIÓN
JEFATURA DE PRODUCCIÓN

03 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
JEFATURA DE PERSONAL



ANEXO SEIS
GUÍA PARA GENERAR CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Todos los CÓDIGOS para identificar políticas y procedimientos están formados por TRES SECCIONES:

PRIMERA SECCIÓN
"POLÍTICA " o "PROCEDIMIENTO"

SEGUNDA SECCIÓN
DOS LETRAS

TERCERA SECCIÓN
TRES DÍGITOS

PRIMERA SECCIÓN: Se usa la palabra "POLÍTICA" o "PROCEDIMIENTO" al inicio del CÓDIGO según sea el caso, para identificar clara y rápidamente todos los documentos controlados.

SEGUNDA SECCIÓN: Las dos letras corresponden al área donde se generó la política o procedimiento:

GG: Gerencia General

PR: Gerencia de Producción

RH: Gerencia de Recursos Humanos

TERCERA SECCIÓN: Los tres dígitos, son un número consecutivo asignado por LA GERENCIA EMISORA según el orden en que los ELABORADORES DE POLÍTICAS y PROCEDIMIENTOS se lo vayan solicitando. Los Números van del 001 al 999.

NOTA GENERAL: Para IDENTIFICAR EL NIVEL DE REVISIÓN de la política o procedimiento, en la portada correspondiente se utilizan las letras del alfabeto en orden consecutivo. Las letras que se usan, van de la "A" a la "Z". La única excepción es para las Políticas o Procedimientos de reciente emisión. La letra "O" indica reciente o nueva emisión. La letra "A" indica que se ha hecho la primera revisión. La letra "B" indica que se ha efectuado la segunda revisión. La letra "C" indica que se ha hecho la tercera revisión. Y así sucesivamente...

EJEMPLO:

POLÍTICA GG 045

GG Política generada en la Gerencia General

045 Corresponde al número consecutivo que le asignó la Gerencia emisora.



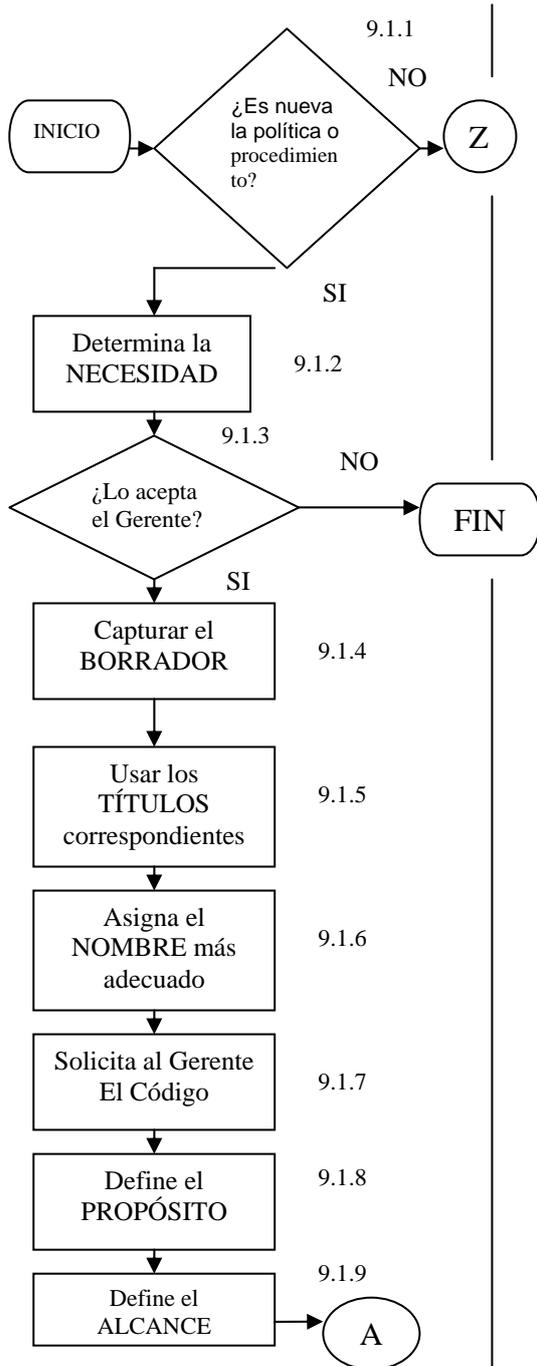
ANEXO SIETE: DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

HOJA 01 DE 3

EL ELABORADOR/REVISOR DE LA POLÍTICA O PROCEDIMIENTO

EL APROBADOR DE LA POLÍTICA O PROCEDIMIENTO

GERENTE DEL AREA EMISORA





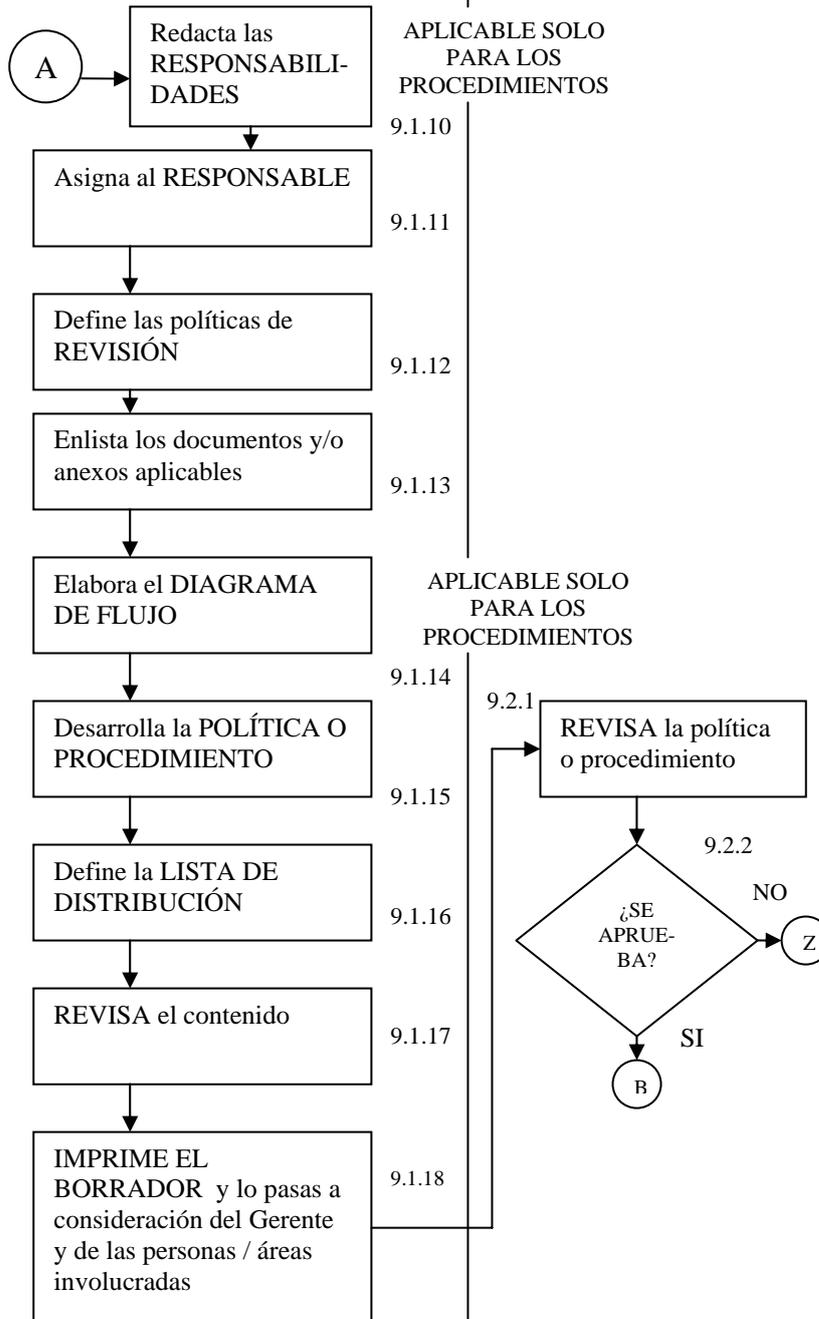
ANEXO SIETE: DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

HOJA 02 DE 3

EL ELABORADOR/REVISOR DE LA POLÍTICA O PROCEDIMIENTO

EL APROBADOR DE LA POLÍTICA O PROCEDIMIENTO

GERENTE DEL ÁREA EMISORA





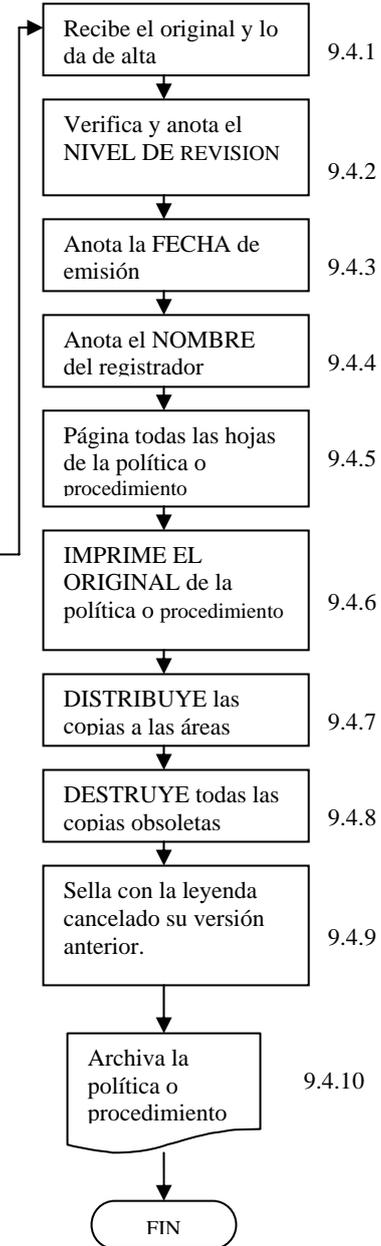
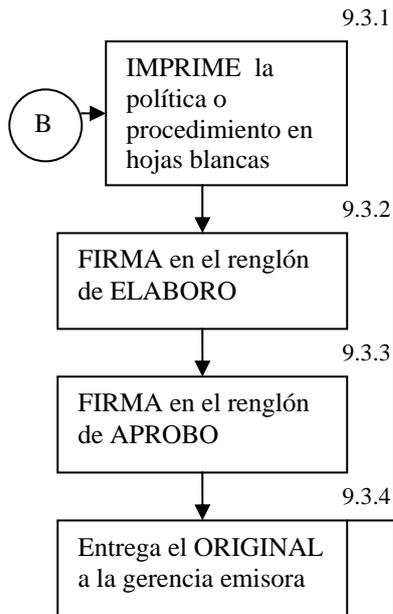
ANEXO SIETE: DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

HOJA 03 DE 3

EL ELABORADOR/REVISOR DE LA POLÍTICA O PROCEDIMIENTO

EL APROBADOR DE LA POLÍTICA O PROCEDIM.

GERENTE DEL AREA EMISORA



BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Héctor Felipe Álvarez (2000). Principios de Administración, Argentina, EUDECOR.
- Gilbert Probst (2001). Administre el Conocimiento, México, PEARSON EDUCACIÓN.
- Héctor Felipe Álvarez (2000). Principios de Administración, Argentina, EUDECOR.
- Héctor Felipe Álvarez (1997). Teoría de las Organizaciones, Argentina, Ediciones EUDECOR.
- Héctor Felipe Álvarez (2000). Principios de Administración, Argentina, EUDECOR.
- Münch Galindo Lourdes (2001). Fundamentos de Administración, México, Trillas.
- Héctor Felipe Álvarez (2000). Principios de Administración, Argentina, EUDECOR.
- Guillermo Gómez Ceja, (1998). Sistemas administrativos Análisis y diseño, México, McGraw Hill.
- Martín G. Álvarez Torres (2005). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, México, Panorama editorial.