

# UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR  
ACUERDO No. 3213-25 CON FECHA 13-VI-1997  
DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO



## DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN UNA MICROEMPRESA, UNA PROPUESTA

**TESIS**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA  
**RUTH CAROLINA ACEVEDO ARROYO**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR  
ACUERDO No. 3213-25 CON FECHA 13-VI-1997  
DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO



## DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN UNA MICROEMPRESA, UNA PROPUESTA

**TESIS**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA  
**RUTH CAROLINA ACEVEDO ARROYO**

**ASESOR DE TESIS**  
LIC. LUZ MARÍA AGUILAR RAMÍREZ  
CÉDULA PROFESIONAL No.1407406

## AGRADECIMIENTOS

***A Dios:***

*Que me llenó de fortaleza y me dio la capacidad, sabiduría e inteligencia para lograr este sueño.*

***A mis Padres:***

*Principalmente por haberme dado la vida, su amor, y confianza, después por tener su apoyo en todo momento y darme la oportunidad de estudiar una carrera y finalmente por ser las personas más grandiosas, llenas de virtudes y mi ejemplo a seguir. Gracias por ser mis padres  
LOS AMO.*

***A mi tía Rachel:***

*Porque me permitió y me dio las facilidades y apoyo para realizar este trabajo de tesis dentro de su empresa, y por ser una gran empresaria y sobre todo una excelente madre de familia y tía.*

***A la profesora Luz María:***

*Por guiarme a lo largo de este trabajo de tesis y por depositar en mí todo su apoyo y confianza para concluir con éxito esta etapa de mi vida.*

*Y finalmente a todas aquellas personas que estuvieron de alguna forma u otra apoyándome y alentándome para lograr alcanzar este sueño. Gracias por todo, los amo.*

## RESUMEN

Desde sus inicios hasta el día de hoy, las empresas han sido parte importante de la economía y desarrollo de nuestro país, y en especial las micro industrias, puesto que hoy en día son consideradas como auténticos eslabones de producción, ya que además de generan la mayor cantidad de empleos, han llegado a consolidarse como líderes en los mercados internos y de exportación, así mismo, la microempresa es la organización más popular en los países en proceso de desarrollo.

Por esta razón, las microempresas deben mantener el compromiso de crecer y desarrollarse exitosamente mediante estrategias y una metodología que les permita alcanzar el éxito y crecimiento de la misma, y para esto es necesario la organización de las mismas y la creación de una estructura organizacional que permita llevar a cabo métodos y estrategias de trabajo, plantear objetivos, definir la razón de ser y el rumbo a seguir de la organización, administrar al personal, definir funciones y en general planear, organizar, dirigir y controlar a todos los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales involucrados dentro de las organizaciones para lograr el crecimiento y desarrollo de la misma.

Debido a esto, en este trabajo de tesis se tomó la decisión de investigar las características que involucran al diseño de una estructura organizacional, ya que gracias a esto se podrá llevar a cabo la propuesta adecuada a la situación actual de la microempresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., la cual podrá definir la misión, visión, objetivos y valores, de igual modo permitirá diseñar el organigrama y llevar a cabo el análisis y descripción de puestos para poder

contribuir a la mejora, desarrollo y crecimiento de todas las áreas que integran a la empresa.

Finalmente para realizar esta propuesta, se utilizaron técnicas de recolección de datos como la observación, entrevista y encuesta, así mismo se realizaron cinco capítulos los cuales hablan de la organización y sus características, así como de la estructura organizacional y los elementos para conformarla, la importancia del capital humano dentro de la misma, y finalmente de la situación actual de la empresa para así desarrollar la propuesta ideal de acuerdo a las necesidades de la microempresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V.

# ÍNDICE



INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO 1 ORGANIZACIÓN	
1.1 Definición de organización	2
1.2 Tipos de organización	9
1.3 Características de la organización	28
CAPÍTULO 2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	
2.1 Estructura	45
2.1.1 Organigrama	48
2.1.2 Visión	56
2.1.3 Misión	58
2.1.4 Objetivos	61
2.1.5 Políticas	63
2.1.6 Reglamento	66
2.2 Descripción de Puestos	70
2.3 Análisis de Puestos	79
CAPÍTULO 3 CAPITAL HUMANO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
3.1 Capital Humano	90
3.2 Importancia del Capital Humano dentro de la Organización	93
3.3 Comportamiento Organizacional	96
3.4 Cultura Organizacional	102

3.5 Potencial Humano	107
3.6 Calidad de vida en el trabajo	111

## CAPÍTULO 4 ESTRUCTURA INTERNA DE LA MICROEMPRESA DISEÑOS Y FRAGANCIAS S.A. DE C.V.

4.1 Datos Generales de la empresa	119
4.1.1 Reseña Histórica: origen y desarrollo	119
4.1.2 Razón Social	121
4.1.3 Giro	121
4.1.4 Tamaño	123
4.2 Descripción de la organización	123
4.2.1 Situación Actual	125
4.3 Diagnostico Organizacional	131
4.4 F.O.D.A	137

## CAPÍTULO 5 PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIACIONAL

5.1 Diseño de la Estructura Organizacional	149
5.1.1 Misión	150
5.1.2 Visión	150
5.1.3 Políticas	151
5.1.4 Objetivos	152
5.1.5 Organigrama	154
5.1.6 Reglamento	158
5.2 Análisis de Puestos	159
5.3 Descripción de Puestos	161
5.4 Fase de Comunicación	166

CONCLUSIONES	173
BIBLOGRAFIA	181
ANEXOS	185

## INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy es sabido que todas las empresas existentes dentro de nuestro país, constituyen la principal unidad productora del mismo, por lo que necesitan una base fundamental para su buen funcionamiento, y esta base pertenece a la estructura organizacional la cual engloba a todos los elementos necesarios en el tiempo preciso para poder alcanzar los objetivos y en consecuencia el éxito empresarial.

Así mismo, la estructura organizacional constituye el esquema de división y jerarquización de funciones, por lo que establece los medios a través de los cuales se ejerce autoridad, lo que significa implantar líneas de autoridad a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo supervisor inmediato, buscando de este modo la minimización de los esfuerzos y la maximización del rendimiento dentro de un cierto estándar de calidad.

De igual modo, toda organización se estructura con el fin de alcanzar sus objetivos, buscando en ésta un medio para definir funciones, establecer guías de acción para la realización de los objetivos, asignar responsabilidades según las necesidades de la empresa, definir el rumbo y la razón de ser de la compañía, buscar la eficiencia y productividad de las actividades, mejorar la comunicación, pero siempre tomando en cuenta al factor humano como principal medio de transformación para lograr enfrentar los cambios del entorno y cumplir con las demandas y necesidades del mercado a fin de conseguir el éxito empresarial.

Siendo de este modo, dentro de la microempresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V. se detecto esta área de oportunidad y desarrollo, puesto que al

ser una empresa constituida bajo el ceno familiar, carecen de una metodología establecida de trabajo al no tener una estructura definida, por tal razón no existe una misión, visión, ni objetivos organizacionales que reflejen el rumbo a seguir de la misma y de cada departamento, ni políticas que constituyan las guías de acción para la realización del trabajo, tampoco cuentan con un organigrama el cual les muestre la jerarquía y autoridad que existe y les facilite la definición y especificación de cada uno de los puestos existentes.

Toda esta situación, actualmente se ha reflejado dentro de la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., en una notable desorganización dentro de los procesos de trabajo, desmotivación y falta de comunicación por parte del personal, confusión de funciones, fugas de autoridad y responsabilidad, desperdicios y desaprovechamiento de sus recursos, lo que ha desfavorecido a la compañía principalmente en sus ventas y crecimiento de la misma.

Por esta razón es importante estudiar a fondo la situación actual de dicha empresa, para así poder responder a nuestra pregunta de investigación, la cual es la siguiente: ¿Cuáles son los elementos que se deben considerar para diseñar la Estructura Organizacional en la microempresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V. con base en la situación actual?, tomando en cuenta esta pregunta de investigación, sabemos cuál es nuestro objeto de estudio y en base a esto se podrá identificar los elementos necesarios a considerar para diseñar una nueva estructura organizacional, la cual favorecerá de manera positiva a la microempresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., permitiéndole su desarrollo y crecimiento total.

Así mismo, este trabajo de tesis se enfoca principalmente al paradigma tecnológico, puesto que la finalidad de esta investigación, es conocer el objeto

de estudio y después modificarlo. En este caso primero se pretende conocer la situación actual de la empresa Diseños y Fragancias S.A. de C.V. respecto a la falta de estructura organizacional, y posteriormente tomar en cuenta los elementos a considerar para diseñar una nueva estructura organizacional.

De igual modo, la técnica de investigación que se utilizará en este trabajo de tesis, es de campo; ya que ésta nos va a permitir la obtención de información directamente en donde están ocurriendo los hechos o fenómenos ha estudiar. En este caso las técnicas a utilizar serán: la observación, cuestionario y entrevista.

Es importante decir, que la realización de esta propuesta beneficiará principalmente a la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., puesto que le permitirá definir su rumbo a seguir, llevar una mejor planeación, organización, dirección y control de los procesos de trabajo, fomentará la comunicación y participación entre los empleados para así llevar a cabo una adecuada estrategia de trabajo mediante una efectiva toma de decisiones.

De igual modo, este trabajo traerá como beneficio el establecimiento de rutinas de trabajo sencillas enfocadas a la simplificación y mejor control de las actividades que se realizan, lo cual es la base para un mejor funcionamiento de las áreas que integran a la empresa y traerá como consecuencia una mayor competitividad de la compañía y posible crecimiento.

Por otra parte, este trabajo de tesis también favorecerá a todos los microempresarios del país, puesto que aportará todas las herramientas y

metodología necesaria para diseñar una estructura organizacional y así, obtener la estrategia de trabajo adecuada para las necesidades de cada empresa y poder de esta forma responder de manera oportuna a las necesidades de los clientes y lograr la satisfacción del personal.

Así mismo, esta propuesta contribuirá a la psicología industrial, puesto que refleja la manera en como el psicólogo laboral puede colaborar dentro de las industrias mediante la observación y capacidad de análisis para detectar áreas de oportunidad dentro de las organizaciones y desarrollar métodos adecuados conforme a las necesidades particulares de cada compañía y así diseñar la estructura organizacional que permita el crecimiento de cualquier organización y favorezca tanto al factor humano como a la misma empresa.

Dentro de esta investigación se aportará información sobre las organizaciones, sus características e importancia, así mismo se darán a conocer los elementos a considerar para diseñar una nueva estructura organizacional y finalmente se hablará sobre la importancia del factor humano, para así manejar en forma oportuna la coordinación entre las funciones, la responsabilidad de los empleados y fomentar una mayor productividad, diseñar nuevas estrategias de trabajo que permitan el crecimiento de la empresa y mantenerse alerta ante cualquier cambio para enfrentarlo con éxito.

De igual modo, este trabajo de tesis contiene cinco capítulos en donde en el primero de ellos se aborda información sobre las organizaciones, los tipos y su importancia a fin de definir a detalle el proceso administrativo básico y establecer la estrategia adecuada para la organización y sus características.



Dentro del capítulo dos, se abordan temas enfocados hacia los elementos necesarios para diseñar una estructura organizacional, y sus características, el cual engloba aspectos cómo la importancia de una estructura organizacional como base fundamental para el desarrollo empresarial, así mismo se definen los elementos a considerar dentro de una estructura organizacional, los cuales son la misión, visión, objetivos, políticas y reglamento, que definirán el rumbo a seguir de toda empresa y marcarán las guías de acción para la toma de decisiones y realización del trabajo. De igual modo se hablará sobre los organigramas y su importancia para definir cada uno de los puestos y reflejar la estructura actual de la organización y, finalmente, se hablara sobre el análisis de puestos y la descripción de puestos, contemplando los modelos y la forma de describir un puesto para que de este modo cada trabajador sepa su nivel de responsabilidad y facilite el proceso de reclutamiento y selección de personal.

En el tercer capítulo, se hablará sobre la importancia que tiene el capital humano dentro de la estructura organizacional, en donde se tomara en cuenta el comportamiento humano, la cultura organizacional, el potencial humano y la calidad de vida para los trabajadores dentro de las organizaciones, puesto que los recursos humanos son el principal transformador de la empresa y de ellos depende el crecimiento y éxito de la misma.

El cuarto capítulo, se enfoca a la situación actual de la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., y se hablará a detalle sobre sus inicios y desarrollo, su razón social, su tamaño y giro y finalmente se realizará un diagnóstico organizacional en donde se detectará sus fortalezas, oportunidades, amenazas

y debilidades para finalmente realizar el modelo ideal y real para su desarrollo oportuno.

El capítulo cinco abordará toda la propuesta y la estrategia a utilizar para el desarrollo organizacional de la empresa Diseños y Fragancia, S.A. de C.V., en la cual se incluye la misión, visión, objetivos a corto, mediano y largo plazo, valores, políticas, organigrama, análisis y descripciones de puestos los cuales se realizaron bajo un modelo real e ideal a fin de beneficiar a la empresa basándonos en su situación real, y finalmente incluye una fase de comunicación la cual contribuirá a difundir e inducir al cambio tanto a la dirección general como a cada uno de los trabajadores que colaboran dentro de la empresa.

Por lo tanto el objetivo de este trabajo de tesis es identificar la situación actual de la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., respecto a la falta de estructura organizacional, y los elementos a considerar para diseñar la nueva estructura y poder así contribuir a la mejora y crecimiento de todas las áreas que la integran.

# CAPITULO I ORGANIZACION

## 1.1 Definición de Organización

La organización nació de la necesidad humana de cooperar, esto puede ser por fines personales o de crecimiento, y en cualquiera de los casos esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa, si se dispone de una estructura de organización; ya que con el paso del tiempo se ha demostrado que el tener los elementos necesarios en el tiempo preciso, es indicador para poder llegar a los objetivos y en consecuencia al éxito.

Etimológicamente, la palabra organización proviene de la palabra griega “Organon” que significa instrumento, y por tal organizar da la idea de ser un instrumento.

Fayol (1841, p.185), padre de la organización, “concibe a las organizaciones industriales como una serie de funciones que se interrelacionan entre sí y de cuya eficiencia depende el éxito de las empresas”. Por tanto establece el primer modelo del proceso administrativo, como guías para obtener una organización racional y efectuar una dirección eficiente, el cual emplea los siguientes elementos: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Es importante mencionar que estos pasos o etapas del proceso administrativo pueden diferir o cambiar según el autor. Por ejemplo, George Terry (1985, p.163) decía que “la planeación, organización,

ejecución y control constituyen el proceso administrativo y son los medios por los cuales se administra”.

Por otra parte, Laris Casillas (1977, citado por Rodas Carpizo, 1999, p.24), menciona el término “la administración en marcha”, y que para su estudio se divide en cinco etapas: planeación, organización, integración, dirección y control, todas absolutamente dinámicas, ya que para él no cabe concebir la administración si no es en movimiento constante.

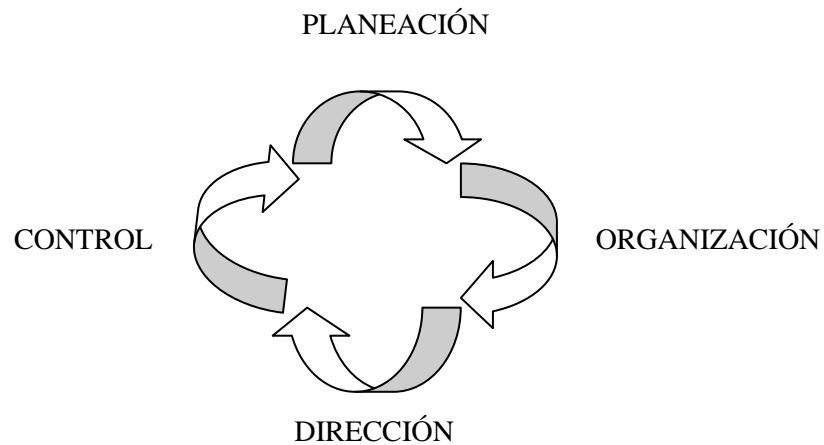
Esto se considera así, porque cada etapa depende completamente de la otra, y están íntimamente relacionadas en una interacción dinámica.

Chiavenato (2000, p.199) señala que en la medida que se repite el ciclo administrativo, permite una continua corrección y ajuste a través de la retroalimentación.

En el esquema 1.1, se muestran las funciones del proceso administrativo las cuales consisten en:

- Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organizar: construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- Dirigir: guiar y orientar el personal.
- Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

### Esquema 1.1 Proceso administrativo



Chiavenato (2000, p.199)

Como vemos en el esquema anterior, estos procedimientos son esenciales para el proceso administrativo, y son la base para poder definir el término organización.

Al respecto Reyes Ponce (2002), dice que: “Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (p.277).

Terry (1993, p.250) define la organización afirmando que “es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tiene a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.

Por otra parte, Rodas Carpizo (2000 p.111) sostiene que la organización: “Es la institución en que participan distintas personas y que procuran en forma sistemática y armónica hallar medios para resolver los diversos problemas que enfrentan y que individualmente les resultaría imposible lograr.”

De este mismo modo Koontz (2002, p.142) dice que: “Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa.”

Litterer (1984, p.112) señala: “Es una unidad social dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas”.

Según Gómez Ceja (1994, p.213), “La organización es un organismo social que está formado por un grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con la mayor eficiencia, determinados objetivos comunes que individualmente no es posible lograr.”

Por otra parte Money (1931), citado por Chiavenato (2000, p.21), establece que “la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común. La técnica de la organización puede ser descrita como la técnica de correlacionar actividades específicas o funciones en un todo coordinado”.

Finalmente Fayol (1984, p.260), dice que: “La organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto estática y limitada”.

Así mismo, los principales aspectos de la teoría de la organización, para Fayol, son tratados por algunos de los principios generales de administración, los cuales son los siguientes:

1. *Principio de Especialización:* establece que la simplificación de las tareas en campos limitados permite aumentar la cantidad y la calidad de la producción.
2. *Principio de definición funcional:* menciona que los deberes, las atribuciones, y las relaciones de cada participante de la empresa deben de ser claros y estar definidos por escritos en la descripción de cargos.
3. *Principio de Equilibrio:* se refiere a que la autoridad delegada debe corresponder a la responsabilidad en el mismo grado.
4. *Principio Escalar:* establece que cada subordinado debe saber quien le delega autoridad, y a quien debe dirigirse cuando se trata de asuntos que están fuera de su competencia.



5. *Unidad de Mando*: es cuando cada subordinado debe recibir órdenes de un solo jefe y solo a éste debe rendirle cuentas.
6. *Tramo de Control*: menciona que cada superior jerárquico debe supervisar directamente el trabajo de cinco o seis subordinados como máximo.

Hoy en día la organización juega un papel muy importante en nuestra sociedad, principalmente en las empresas.

Por lo tanto, tomando en cuenta las definiciones de organización de los autores citados, finalmente se puede decir que una organización se define como:

“El establecimiento de la *estructura* necesaria para la *sistematización* racional de los recursos, mediante la determinación de *jerarquías*, disposición, correlación y *agrupación de actividades*, con el fin de poder realizar y *simplificar las funciones* del grupo social, y lograr los objetivos establecidos por la empresa u organización”.

Así mismo los elementos de la definición anterior se pueden explicar de la siguiente manera:

*Estructura*: establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

*Sistematización*: las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia.

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

*Agrupación de actividades y responsabilidades:* en la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

*Simplificación de funciones:* uno de los objetivos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Reyes Ponce (2002, p.277), afirma que la organización es importante por los siguientes aspectos:

- La organización, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a como debe ser una empresa.
- Tiene gran importancia, por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, y los aspectos prácticos: “entre lo que debe ser” y “lo que es”.
- Al estudiar a la organización, se puede prolongar su campo hasta los aspectos que corresponden a la integración: reclutamiento, selección, introducción y aun desarrollo de los trabajadores y jefes.

De lo anterior, es primordial mencionar que la organización, requiere de tomar en cuenta continuamente los elementos humanos y materiales de que se pueda disponer para adaptarse a ellos, pero es importante que en primera instancia, se precise cómo debería ser la organización, y después integrar ésta como resulte más conveniente de acuerdo con los elementos de que se dispone, pero sin perder de vista aquello que debe tenerse.

Es por esta razón, que en siguiente subtema se hablará sobre los tipos de organización que existen, para así poder conocer y entender con más detalle, las de formas de trabajo que podemos encontrar en distintas organizaciones, y con base en esto hallar las estrategias de trabajo más óptimas conforme nuestra organización lo requiera.

## **1.2 Tipos de Organización**

### Organización formal

La organización formal, permite a las personas laborar conjuntamente y en una forma más eficiente, por lo que esto puede contribuir a la consecución de objetivos, si se conoce eficazmente cuál es el trabajo que se va a administrar, quién lo va a ejecutar, a quién debe reportar y qué miembros pertenecen a su grupo de trabajo.

Al respecto Chiavenato (2000, p.205) señala:

“La organización formal se compone de un cierto número de niveles jerárquicos o funcionales establecidos por el organigrama y con énfasis en las funciones y en las tareas. Esos niveles están rígidamente definidos y diferencian el grado de autoridad delegada y la dirección de las órdenes, instrucciones y compensaciones. La organización formal, por lo tanto, comprende la estructura organizacional, la filosofía, las directrices, las normas y reglamentos de la organización, las rutinas y procedimientos; con el fin de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno se mantenga”.

Es importante mencionar que una organización formal la componen ciertas características básicas, las cuales se explicarán a continuación:

#### 1. División del trabajo

Es la manera por la cual un proceso complejo puede descomponerse en una serie de pequeñas tareas.

#### 2. Especialización

Cada órgano o cargo pasa a tener funciones específicas y especializadas. Constituye la manera de incrementar la eficiencia y disminuir los costos de producción.

#### 3. Jerarquía

Ésta divide la organización en niveles o escalas de autoridad, teniendo los superiores cierto tipo de autoridad sobre los inferiores. A medida que se sube en la escala jerárquica, aumenta el nivel de autoridad del ocupante en cargo.

#### 4. Distribución de la autoridad y de la responsabilidad

La autoridad emana del superior al subordinado cuando se hace una designación de deberes, mientras que la responsabilidad es la obligación exigida al subordinado para que éste realice tales deberes. Y estas dos deben corresponder al mismo nivel.

#### 5. Racionalismo de la organización formal

La organización formal es un racionalismo, por tal es la formulación de un conjunto lógico de encargos funcionales y jerárquicos, basado en el principio de que los hombres van a funcionar efectivamente.

Es importante mencionar que describir una organización como formal, no significa que sea inherentemente inflexible o excesivamente limitante, por lo tanto, la organización formal debe ser flexible.

Por su parte Gómez Ceja (1994) menciona que: la organización formal de la empresa tiene como propósitos generales los siguientes puntos:

- Permitir al administrador o ejecutivo la consecución de objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo de esfuerzo, a través de un grupo de trabajo, y con la ayuda de una fuerza dirigente.
- Eliminar duplicidad en el trabajo.
- Asignar a cada miembro de la organización responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas y actividades, y que cada persona dentro de la organización sepa de quién depende y quiénes dependen de él.
- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas u objetivos establecidos se logren en forma más eficiente, hasta en los niveles más bajos de organización.

De acuerdo con lo anterior se puede decir que la organización formal tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación.

Este tipo de organización formal usualmente se presenta en cartas de organización u organigramas, por medio de las cuales se representa la estructura oficial de la empresa.

### Organización informal

En cualquier tipo de organización podemos encontrar diversos tipos de relación que no precisamente aparecen en los organigramas. Podemos encontrar amistades, rivalidades, individuos que se identifican con otros, grupos que se rechazan y una gran variedad de relaciones en el trabajo o fuera de él que constituye la llamada organización informal.

Gómez Ceja (1994, p.194), define a la organización informal como: “redes de alianza o esferas de influencia, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal”.

Es por esto que una organización informal se desarrolla a partir de la interacción impuesta y determinada por la organización formal, ya que todo trabajo dentro de una empresa requiere, indiscutiblemente, la interacción entre los individuos, debido a la necesidad de la persona por convivir con los demás seres humanos.

La organización informal se concreta en los usos y costumbres, en las tradiciones, en los ideales y en las normas sociales. En la industria por ejemplo, se traduce al nivel del trabajador, por todo lo que constituye el salario justo, buenas condiciones de trabajo, tradiciones del oficio, etc; también se puede manifestar en los diversos sistemas jerárquicos a través

de las relaciones entre los trabajadores con diferente nivel dentro de la empresa.

Dubín (1968) en Chiavenato (2000, p.160) menciona que existen cuatro factores que condicionan la aparición de los llamados grupos informales los cuales son:

- Los intereses comunes.
- La interacción provocada por la propia organización formal.
- La introducción del personal dentro d la empresa.
- Los períodos de descanso, llamados “tiempos libres”.

Por su parte Chiavenato (2000, p.152) sostiene que la organización informal presenta las siguientes características:

- a) *Relación de cohesión o de antagonismo*: los individuos en su asociación con los otros; serán relaciones personales se simpatía o antipatía, cuya duración e intensidad es variable.
- b) *Status*: los individuos interactúan en grupos informales, dentro de los cuales cada uno, independiente de su posición en la organización formal, adquiere una cierta posición social o status en función de su papel en cada grupo.
- c) *Colaboración espontánea*: la organización informal, es un pre-requisito para la colaboración efectiva del personal, pues gracias a esto existe un alto índice de colaboración espontánea que puede y debe ser aplicado a favor de la empresa.
- d) *La posibilidad de la oposición a la organización formal*: la organización informal, puede desarrollarse en oposición a la

organización formal, y en desacuerdo con los objetivos de la empresa.

- e) *Cambio de nivel y alteraciones de los grupos informales*: los grupos informales, tienden a alterarse con las modificaciones en la organización formal.
- f) *La organización informal trasciende la organización formal*: la organización informal, por su naturaleza trascienden las interacciones y relaciones meramente formales. Mientras que la organización informal está basada en el área física y al horario de trabajo en la empresa.
- g) *Patrones de desempeño en los grupos informales*: los patrones de desempeño y de trabajo establecidos por el grupo informal, pueden ser mayores o menores, como también pueden estar en perfecta armonía o en completa oposición, dependiendo del grado de motivación del grupo en cuanto a los objetivos de la empresa.

Finalmente Gómez Ceja (1994) dice que “la organización informal se puede observar en cinco niveles diferentes” (p.197)

1. La organización formal total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
2. La organización informal, formada en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa (estos grupos suelen ser eventuales).
3. Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.



4. Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionadas íntimamente.
5. Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

Por lo anterior se puede deducir que la organización informal es vital para el funcionamiento eficaz de la organización, ya que las personas y sus grupos desarrollan medios espontáneos de tratar importantes actividades más rápidamente, y son eficaces sobre todo para tratar problemas no previstos, por lo tanto las organizaciones informales, sirven para desarrollar funciones innovadoras no previstas en la organización formal.

### Organización lineal

La organización de tipo lineal o militar, constituye la forma estructural más simple y más antigua, puesto que tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales.

La denominación lineal, según Chiavenato (2000, p.212), “se debe al hecho de que, entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad”.

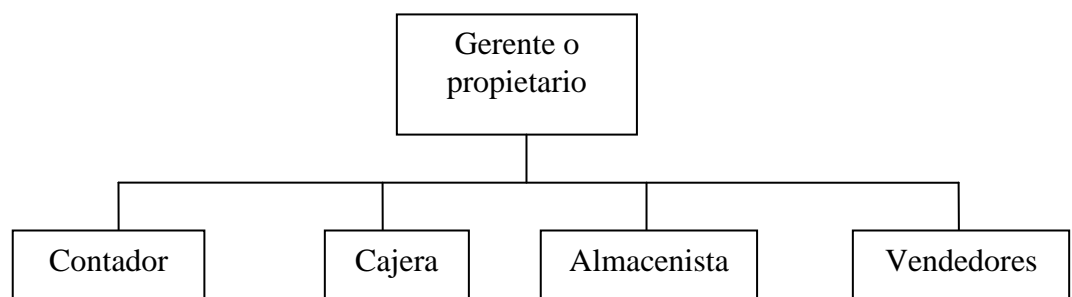
Por su parte Gómez Ceja (1994, p.199) sostiene que: “en la organización lineal se concentra la autoridad en una sola persona, ya sea propietario, gerente o director. De este modo, el jefe proyecta y distribuye

el trabajo y los subalternos deben ejecutarlo siguiendo estrictamente las instrucciones dadas”.

Finalmente Reyes Ponce (2002), define a la organización líneal o militar como “aquella en la que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo”.

En este sistema cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos, y únicamente de él recibe órdenes, y solamente a él le reporta. Igualmente este sistema organizacional es simple y de conformación piramidal donde cada jefe recibe y transmite todo lo que pasa en su área, conforme a las líneas de comunicación que ya son rígidamente establecidas como se muestra en el esquema 1.2.

Esquema 1.2 Sistema de Organización Líneal



En el esquema anterior se representa la organización lineal, la cual según Valencia (2005), es típicamente encontrada en las pequeñas empresas o en los estados iniciales de las organizaciones, pues las acciones básicas o primarias de las organizaciones generalmente aparecen en primer lugar y pasan a constituir el fundamento de la organización.

Por otro lado, Chiavenato (2000, p.213) menciona que la organización lineal presenta las siguientes características:

- 1) Autoridad lineal o única: se refiere a la autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados.
- 2) Líneas formales de comunicación: las comunicaciones entre los órganos o cargos, son efectuadas únicamente a través de líneas existentes en el organigrama.
- 3) Centralización de las decisiones: la autoridad lineal que comanda toda la organización se centraliza en la cima del organigrama y los canales de responsabilidad son conducidos a través de los niveles jerárquicos de forma convergente.
- 4) Aspecto piramidal: generalmente la organización lineal, representa una conformación piramidal, conforme se sube en la escala jerárquica.

Por lo tanto, las ventajas y desventajas de la organización lineal según Gómez Ceja (1994, p.200) son las siguientes:

Ventajas del sistema:

- Sencillo y claro

- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad
- Se facilita la rapidez de acción
- Se crea una firme disciplina (cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee)
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa

Desventajas del sistema:

- Se carece de especialización
- No hay flexibilidad para futuras expansiones
- Es muy difícil capacitar a un jefe para supervisar a todos los aspectos que den coordinar
- Se propicia la arbitrariedad del jefe por que absorbe toda la responsabilidad y autoridad
- El jefe casi todo el tiempo lo dedica a aspectos de carácter secundario, dedicándole un mínimo a los asuntos de más importancia
- La organización descansa muchas veces en este único jefe, y al faltar éste, temporal o definitivamente, ocurren trastornos administrativos en el negocio.

De esta forma, según Chiavenato (2000, p. 178), la organización lineal puede ser aplicable en los siguientes casos:

- a. Cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.
- b. Cuando la organización esta en las etapas iniciales de su historia.

- c. Cuando las tareas desarrolladas por la organización son estandarizadas, rutinarias y con raras alteraciones o modificaciones, permitiendo plena concentración en las actividades principales de operación, ya que la estructura es estable y permanente.
- d. Cuando la organización tiene corta vida y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que la calidad del trabajo.
- e. Cuando la organización juzga más interesante invertir en consultoría externa u obtener servicios externos que en establecer órganos internos de asesoría.

Finalmente este tipo de organización se caracteriza porque la toma de decisiones se concentra en una sola persona, y ésta a su vez da órdenes que siguen una línea vertical descendente hacia la parte operativa.

Este tipo de organización también puede dar origen a otros sistemas, como pueden ser el departamental o de Taylor, o staff o de asesoramiento.

### Organización Funcional

Según Taylor (1911/1983), este tipo de organización llamado funcional o de Taylor, se caracteriza por que promueve altamente la especialización en funciones y tareas, sugiere que el trabajo del supervisor sea realizado por ocho especialistas, cada uno con autoridad sobre los operarios que realizan actividades relacionadas con su función. Establece también la separación entre el trabajo físico y el intelectual, considerando que los operarios deben ser provistos de las herramientas y materiales necesarios

para la producción; mientras que los trabajadores activos deben planear, dirigir y controlar los procesos de la empresa.

El tipo de estructura funcional fue consagrado por Frederick W. Taylor, quien preocupado por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los encargados de producción, y la falta de especialización en la estructura lineal, optó por la supervisión funcional, donde hacia notar que un mayordomo debía tener conocimientos de ocho campos:

1. Tomar tiempos y determinar costos
2. Hacer tarjetas de instrucción
3. Establecer itinerarios de trabajo
4. Vigilar la disciplina del taller
5. Cuidar el abastecimiento oportuno de materiales
6. Llevar el control de la calidad
7. Cuidar el mantenimiento y la reparación

Así, un mayordomo con estas capacidades, no sería solamente mayordomo, si no que pasaría a ser jefe de rango superior.

Por su parte, Chiavenato (2000, p.219) señala que la organización funcional presenta las siguientes características:

- a) *Autoridad funcional o dividida*: es basada en la especialización. Cada subordinado reporta a muchos superiores, sin embargo, se reporta a cada uno de ellos solamente. Ningún superior tiene la autoridad total sobre los subordinados.

- b) *Líneas directas de comunicación:* las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización son efectuadas directamente, sin necesidad de intermediarios.
- c) *Descentralización de las decisiones:* consiste en la distribución de las decisiones en los órganos o cargos más adecuados para su implementación.
- d) *Énfasis en la especialización:* existe la separación de las funciones de acuerdo con cada órgano o cargo que pertenezca a la organización, y de esta forma las responsabilidades son delimitadas conforme la especialización.

Por lo tanto, las ventajas de la organización funcional según Ponce (2002) son:

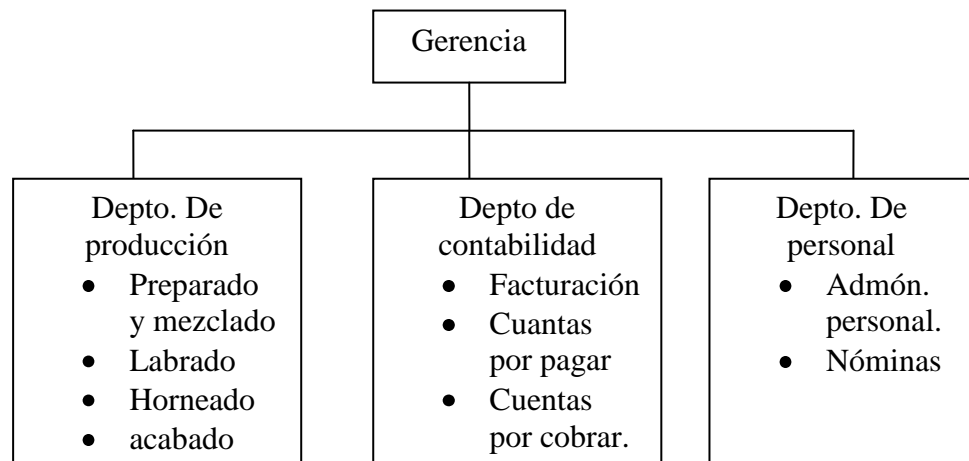
- Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización y por lo mismo mayor eficiencia.
- Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos más simples.
- Posibilidades de rápida adaptación en caso de cambios de procesos.
- Desarrolla comunicaciones directas, sin intermediarios.
- Permite una mejor supervisión.

Por otra parte, las desventajas que trae este tipo de organización funcional son las siguientes:

- Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes o variados.
- Se da con mucha frecuencia la duplicidad de mando.

- Surgen fugas de responsabilidad.
- Confusión en cuanto a los objetivos.
- Tendencia a la tensión y conflictos dentro de la organización.
- Tendencia a la competencia entre los especialistas.

Esquema 1.3 Sistema de Organización Funcional



Respecto al esquema 1.3., Valencia (2002, p.236) señala que: “la organización funcional se impone particularmente en los medianos y grandes centros de trabajo, donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada, y como superior de todos los jefes está un gerente o director que coordina las labores de aquellos conforme al pensamiento o propósitos de la empresa.”



Por lo tanto no es recomendable aplicar este tipo de organización funcional, en una empresa pequeña, ya que ésta por lo común está enfocada a objetivos comunes muy bien definidos y establecidos, además consta de un grupo de especialistas bien integrado, reportándose a un dirigente eficaz.

### Organización de línea-staff

El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional. Busca incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. Para ello:

- I. Conserva la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida íntegramente a través de un solo jefe para cada función.
- II. Pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos, especializados para cada función.

Chiavenato (2000), señala que: “en la organización línea-staff, existen órganos de línea, (que se caracterizan por la autoridad lineal) y de asesoría (órganos de apoyo y consultaría) manteniendo relaciones entre sí” (p.220).

Generalmente estas unidades no forman parte linealmente de la estructura organizacional, pero su participación llega a tornarse indispensable para los directores generales o de área.

Según Chiavenato (2000, p. 266) existen dos criterios para distinguir cuáles son los órganos de línea y los de staff:

1. Relación con los objetivos de la organización:

Según este criterio, las actividades de línea están directamente ligadas a los objetivos básicos de la organización, mientras que las actividades de staff están ligadas a ellos indirectamente. Por ejemplo, los órganos de producción y de ventas, representan en el caso, las actividades básicas y fundamentales de la organización, mientras que los órganos de staff, están dirigidos hacia dentro de la organización, como asesoramiento hacia los demás órganos.

2. Tipo de autoridad:

Los órganos de línea tienen autoridad para decidir, ejecutar y hacer las actividades principales o vinculadas directamente a los objetivos de la organización. Los órganos staff, por su lado, tienen autoridad de asesoría, de planeación, y control, de consultoría y recomendación o de prestar servicios especializados.

Por lo tanto, en la organización línea-staff, intervienen órganos de línea y órganos de staff. Los órganos de línea son responsables de los objetivos básicos de la organización, ya que son los que producen resultados para la empresa, y los órganos staff son los de apoyo y ayuda, que asesoran a los órganos de línea.

Las principales funciones del staff, según Hampton (1990, p.238), son las siguientes:

- a) Servicios: son actividades especializadas, como contabilidad, compras, personal, investigación y desarrollo, propaganda etc. realizadas y ejecutadas por el staff.
- b) Consultoría y asesoría: son actividades especializadas, como asistencia jurídica, métodos y procesos, consultoría para el trabajo etc. Que son proporcionadas por el staff como orientación y recomendación.
- c) Monitoreo: significa hacer seguimiento y evaluar una determinada actividad o proceso sin intervenir en él o influenciarlo. El staff generalmente se encarga del levantamiento de datos, elaboración de informes e investigaciones o seguimiento de procesos.
- d) Planeación y control: por lo regular el staff se encarga de la planeación y el control de diferentes áreas u órganos, como puede ser el control financiero o presupuestal, o de mantenimiento de máquinas y equipos, el control de calidad, etc.

Por otra parte, Reyes Ponce (2002, p.294), menciona que la organización línea-staff, solamente asesora cuando:

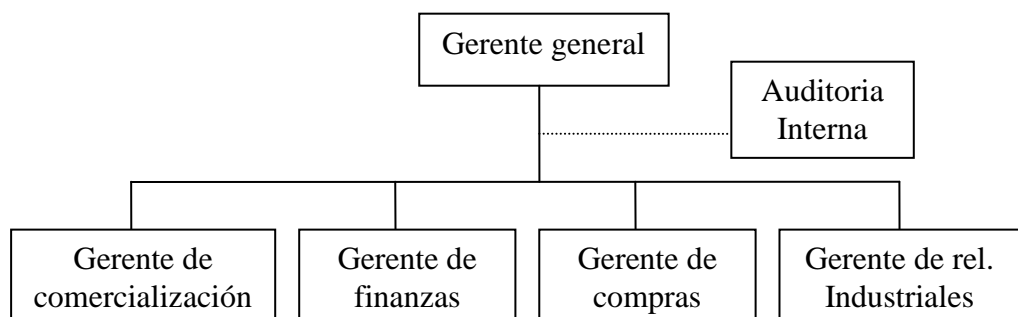
- Investiga permanentemente que puede mejorarse o innovarse.
- Planea esas nuevas mejoras para su empresa en concreto.
- Sugiere los planes concretos y detallados a la gerencia, has obtener su plena aprobación.
- Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea a base de convencimiento.

- Instruye para la implantación de nuevos sistemas y ayuda a establecerlos
- Resuelve cualquier duda o problemas que se puedan presentar en su operación.
- Revisa permanentemente los resultados, para estar siempre en condiciones de hacer sugerencias de mejoras.

Por todo lo anterior, lo que describe a la organización línea-staff, es que se distingue, porque presenta características lineales como funcionales simultáneamente, además de conservar siempre el principio de la jerarquía, o sea, de la nivelación de los grados de autoridad lineal, sin abusar de la especialización.

Es importante mencionar que el sistema línea-staff, se representa en los organigramas, con líneas de autoridad punteada o discontinua, como a continuación se ejemplifica en el esquema 1.4:

Esquema 1.4 Organización línea-staff



Con respecto al esquema anterior Valencia (2002, p.238), menciona que: “cada uno de los trabajadores, rinden cuantas a un solo supervisor en cada caso, con la modalidad de que la organización de línea y asesoría existen asesores, en aspectos concretos y determinados.”

Finalmente, las ventajas y desventajas que podría presentar este tipo de organización son las siguientes:

#### Ventajas:

- Asegura asesoría especializada e innovadora.
- Trabajan de una forma conjunta y coordinada, para beneficio de la organización.
- Permite obtener las más alta eficiencia de cada persona.

#### Desventajas

- Posibilidad de conflicto entre la asesoría y los demás órganos y viceversa.
- Los jefes de línea tratan de incapacitar a los staff, considerándolos como intrusos y teóricos
- Por su parte, los funcionarios staff consideran como incompetentes a los jefes lineales.

Este tipo de organización, ha sido la más aceptada y aplicada, en su mayoría, en la mediana y gran empresa y puede mantenerse siempre y cuando, los especialistas no interfieran en las líneas de autoridad y mantengan un costo razonable.

### 1.3 Características de la Organización

En la actualidad la mayoría de las organizaciones, se constituyen como empresas y mantienen un equilibrio en la economía de cualquier país. Para que estas empresas funcionen adecuadamente, es necesario la organización de las mismas y la creación de una estructura que defina funciones y puestos.

Es por esto que la empresa se define como: una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica, y que la componen bienes materiales, hombres y sistemas. (Reyes Ponce, 2002).

#### 1. Bienes materiales

Esto se refiere a todo tipo de instalaciones, que son utilizadas para adaptarlas a la labor productiva, lo que comprende también la maquinaria, equipos de trabajo, instrumentos o herramientas, que complementan y multiplican la capacidad productiva del ser humano.

Otro factor importante, es la materia prima; o sea, aquella que es necesaria para la transformación del producto, ésta puede ser: madera, combustibles, hierro, cartón, lubricantes, etc. Todo va a depender del giro de la empresa.

Finalmente, el dinero forma parte de los bienes materiales, ya que toda empresa u organización, necesita de cierto efectivo, para subsanar el pago

de todos sus bienes. A esto se le denomina capital, el cual está constituido por valores, acciones y obligaciones.

## 2. Hombres

Son el elemento eminentemente activo de la empresa, y constituyen el pilar fundamental de la organización, lo que es llamado el recurso humano. Valencia (2005, p.84) se refiere a estos como: “todos los grupos humanos, que tienen importancia dentro de la empresa, debido a que son los encargados de seguir paso a paso los procedimientos de producción, de la utilización del material, y de operar el equipo”. Por lo tanto, estos se clasifican en:

- a) *Obreros*: son aquellos cuyo trabajo predominante es manual, estos pueden ser calificados o no calificados, según los conocimientos que requiera la empresa, para ingresar al puesto.
- b) *Los empleados*: su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicio.
- c) *Los supervisores*: su función es la de vigilar el cumplimiento exacto de los planes, órdenes, instrucciones señaladas.
- d) *Los técnicos*: son aquellas personas que con base en un conjunto de reglas o principios científicos aplican la creatividad, por ejemplo: nuevos diseños de producto, sistemas administrativos, etc.
- e) *Altos ejecutivos*: es todo aquel personal en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- f) *Directores*: aquellas personas, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

### 3. Sistemas

Comprende todo el cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, etc., por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa. Pueden existir sistemas de producción, tales como fórmulas o patentes; también sistemas de ventas, como por ejemplo venta a domicilio o a crédito o sistemas de finanzas, préstamos y capital.

Existen además sistemas de administración y organización, que se enfocan en la forma como debe estar estructurada la empresa.

Otra de las particularidades de la organización, según Chiavetano (2000), es que presentan ciertas características que permiten clasificarlas en ciertos grupos o tipos; los cuales son los siguientes:

- Por su tamaño (micro, pequeña, mediana y grande)
- Por su naturaleza (empresas primarias o de base, secundarias o de transformación y terciarias o de servicios)
- Por su mercado ( industrias de bienes de capital o industrias de bienes de consumo)
- Por su dependencia (empresas públicas o privadas)

Por su tamaño

Micro empresa

El concepto de microempresa como tal, podría encontrarse en algunos textos como empresa artesanal o familiar, debido al reducido tamaño de



empleados con que cuenta. Aunque contradictoriamente son el grupo más grande en nuestro país.

Para Valencia (2002, p.54), ésta se define como: “empresas industriales, comerciales o de servicios que pertenecen al sector terciario y emplean entre 1 o 15 asalariados”.

Del mismo modo, una microempresa es una organización, con propietarios y administración independientes, con una estructura organizacional muy sencilla o con la ausencia de la misma, igualmente, se caracteriza porque el dueño es ayudado por unas cuantas personas, las que directamente controla, sin contar con jefes inmediatos, y siendo en muchas ocasiones familiares suyos.

Es por esto que algunos de los problemas que podría presentar la microempresa, según Valencia (2002, p.58), son los siguientes:

- Limitada capacidad de negociación por falta de organización y deficiente dirección.
- Escasa cultura tecnológica.
- Improvisación y carencia de normas de calidad.
- Ausentismo del personal.
- El constante aumento de los precios de materias primas.
- Marginación respecto a los apoyos institucionales.

Por lo anterior, para que una microempresa funcione adecuadamente, deberán ser dirigidas profesionalmente, para ello hay que capacitar al micro empresario en aspectos administrativos.

Por otra parte, los programas de financiamiento habrán de considerarse como última instancia, así mismo, las dependencias públicas que sirvan de apoyo a la microempresa, deberán ser indispensables para la subsistencia de las mismas.

Finalmente se tendrá que fomentar la formación integral del microempresario, esto implica provocar el enfoque humano y la dimensión trascendente en su labor.

En conclusión, las microempresas hoy en día se consideran como auténticos eslabones de producción, ya que además de generar la mayor cantidad de empleos, han llegado a consolidarse como líderes en los mercados internos y de exportación, así mismo, en la actualidad la microempresa es la organización más popular en los países en proceso de desarrollo.

### Pequeña empresa

La pequeña empresa, podría considerarse, según Reyes Ponce (2002, p.174) como “aquella organización que tiene un número aproximado de 20 a 50 trabajadores, y esto implica casi necesariamente establecer por lo menos un nivel de jefes intermedios.”

- a) El destinado a la producción de bienes o servicios.
- b) El encargado de la distribución, colocación o ventas.
- c) El encargado de las funciones de fianzas y control.

La pequeña empresa también se caracteriza, porque las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal y comercialización, pueden estar a cargo de una sola persona con poca especialización. Del mismo modo es típico que en este tipo de organización, apliquen soluciones informales, sin una técnica adecuada en cuanto a reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal.

Valencia (2002, p.62), menciona algunos aspectos positivos y negativos de las pequeñas empresas:

Positivos:

1. Las pequeñas empresas desempeñan una intensa labor y utilizan una técnica de producción relativamente sencilla.
2. No requieren grandes planeaciones para la realización de sus objetivos.
3. No se requiere de trámites burocráticos ni de gran papeleo.
4. La pequeña empresa, proporciona una parte amplia de empleos.
5. Proporciona bienes y servicios a gente de bajos recursos.
6. La pequeña empresa tiene éxito al servir a un mercado limitado o especializado, el cual no es atractivo para las grandes empresas.

### Negativos:

1. Negligencia, en cuanto a estar alerta a las transformaciones que continuamente se presentan, esto es en cuanto a la moda, tecnología, hábitos alimenticios, etc.
2. Utilizan sistemas de producción tradicionales.
3. Fraude, debido a la falta de controles administrativos y financieros.
4. Poca o ninguna especialización en la administración, debido a la falta de experiencia administrativa, por parte del gerente o director de la empresa.
5. Incompetencia en el gerente, debido a la falta de conocimientos necesarios, para la resolución de problemas, o mas aun, poca capacidad de liderazgo.
6. La mayoría de los gerentes de las pequeñas empresas, no quieren crecer más, debido a que temen perder el control de la empresa.

Finalmente, el éxito de una pequeña empresa depende esencialmente, de la calidad de su dirigente. Si éste se halla bien impuesto, conseguirá aprovechar al máximo las ventajas específicas que se presentan en este tipo de empresas junto con la prosperidad de la organización, como del personal.

### Mediana empresa

La mediana empresa, a diferencia de la pequeña, tiene mayor acceso a fuentes de financiamiento; es capaz de obtener asistencia técnica; posee una mayor organización y sus funciones se encuentran a cargo de especialistas, además cuenta con más de 50 empleados y llegan a tener hasta 500, incluyendo personal de nómina y honorarios.

Algunas de las cosas que caracterizan a la mediana industria, según Reyes Ponce (2002), es que ante todo suele ser una empresa en ritmo de crecimiento que está bien administrada. En este tipo de empresas, como consecuencia de su crecimiento, se siente la necesidad de ir realizando una mayor descentralización de autoridad y consiguientemente de delegar.

Otra característica que se presenta, es que da la necesidad de añadir funciones distintas, que antes no habían sido necesarias, del mismo modo la alta gerencia comienza a sentir la necesidad de poseer nuevos conocimientos técnico- administrativos, que anteriormente no habían requerido; por lo tanto, empiezan a presentarse situaciones donde ya no se conoce todo lo que pasa en la empresa y empieza a perder contacto con la mayoría del personal.

Paralelamente comienza a sentirse la necesidad de hacer planes más amplios y más detallados y, por lo tanto, la gerencia de este tipo de empresas va sintiendo gradualmente cómo sus decisiones se van vinculando cada vez más a problemas de planeación y control, que a cuestiones de realización inmediata.

Finalmente, se puede decir que la mediana empresa, representa un alto nivel de crecimiento, comparada con las anteriores, y con la ayuda de una buena administración y organización de la misma, se puede llegar a grados superiores de desarrollo y poder convertirse en una gran empresa.

Gran empresa

La gran empresa, se diferencia de las otras debido a que su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores, que puede exceder a las 100 personas y finalmente, el volumen de ingresos al año es superior, comparado con la micro, pequeña y mediana empresa.

Reyes Ponce, (2002, p.89) menciona que: “la gran empresa posee mucha complejidad, por lo cual es recomendable la utilización de múltiples sistemas administrativos, y por ello tiene que emplear a una gran número de técnicos, los cuales ayudarán a la toma de decisiones dentro de la empresa”.

En este tipo de organización, es típico que los administradores colocados en la más alta jerarquía, necesiten de personas que del mismo modo los ayuden a administrar, como pueden ser: grupos especializados en ventas, compras, finanzas y en funciones más típicamente gerenciales, de planeación y organización.

De igual modo, estas empresas tienen que comprometer grandes recursos de capital o de expertos durante un tiempo muy prolongado, es por este motivo que son necesarios numerosos órganos staff y de asistencia para poder implementar medios de comunicación, información e iniciativas que ayuden a reducir la fricción, y animar el funcionamiento de la empresa.

Por otra parte, en la gran empresa es característico que se dificulte establecer relaciones directas y personales, entre los trabajadores y los directivos, por esta razón, es indispensable estar siempre desarrollando una

alta cantidad de técnicas de comunicación, con el fin de ejercer mayor cuidado en la comunicación informal, para así poder evitar distorsión en la información o malos entendidos que a la larga puedan causar daños a la empresa.

En conclusión, para que una gran empresa pueda funcionar satisfactoriamente, debe estar bastante descentralizada, en unidades autónomas, medianas o pequeñas, en las que los vínculos personales son fuertes, el mercado está más próximo y la promoción de iniciativas es más fácil.

Por su naturaleza

#### 1. Empresas primarias o de base

Much (2002, p.46), menciona que esta clasificación corresponde a: “la explotación directa de los recursos naturales del suelo, del subsuelo, o del mar”. Por lo tanto, las actividades del sector primario, están compuestas por: la agricultura, ganadería, selvicultura y pesca.

- a) Agricultura: son aquellas que integran el llamado sector agrícola. Todas las actividades económicas que abarca dicho sector, tiene su fundamento en la explotación del suelo y de los recursos que éste origina en forma natural o por la acción del hombre (pasto, forrajes, alimentos, etc).
- b) Ganadería: es la actividad agraria consistente en la cría de animales para la obtención de carne, leche o pieles. En este caso el ganado es

parte importante, puesto que es fuente de alimento como: carne, leche y subproductos.

- c) Silvicultura: corresponde al cultivo de árboles de bosque para la obtención de madera. los principales productos forestales son la madera y el caucho.
- d) Piscicultura: es el tipo de actividad que se encarga del cultivo de pesca, entre las cuales destacan: los camarones, sardinas, calamares, atún etc.

## 2. Empresas secundarias o de transformación

Valencia (2002, p.83), las define como: “aquellas organizaciones, que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente”.

En este tipo de empresas, interviene el trabajo humano con empleo de maquinaria, que trasforma la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o sustancia, para que se convierta en un satisfactor de necesidad social; por ejemplo: empresas textiles, químicas, farmacéuticas, etc.

## 3. Empresas terciarias o de servicios

Much (2002, p.46), las define como: “aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos”. Las empresas de servicios, pueden clasificarse en:

- a) Transporte
- b) Turismo



- c) Instituciones financieras
- d) Servicios públicos, (comunicaciones, energía y agua)
- e) Servicios privados, (servicios contables, jurídicos, administrativos, promoción, ventas, o asesoría)
- f) Educación
- g) Salubridad (hospitales)
- h) Finanzas, seguros.

Por su mercado

#### 1. Industrias de bienes de capital

Reyes Ponce (2002, p.78) afirma que “Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año”. Por tal, éstas se pueden dividir en:

- 1) Multinacionales: en su gran mayoría el capital es extranjero y explotan su actividad en diferentes países del mundo (globalización).
- 2) Grupos económicos: estas organizaciones, explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños.
- 3) Nacionales: su radio de atención, generalmente es dentro del país, aunque siguen teniendo otras sucursales a nivel nacional.
- 4) Locales: su radio de atención es dentro de la misma localidad.

## 2. Industrias de bienes de consumo

Valencia (2002, p.82), las define como: “empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aunque aumentando el precio de costo o adquisición”.

Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor, su función principal es la compra-venta de productos terminados, por ejemplo: mayoristas, cadena de tiendas, concesionarios, distribuidores, etcétera. Éstas pueden clasificarse según Much (2002, p.46), en:

- a. *Mayoristas*. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- b. *Minoristas o detallistas*. Las que venden productos al “menudeo” o en pequeñas cantidades, al consumidor.
- c. *Comisionistas*. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

Por su dependencia

Según Much, dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

## 1. Públicas

En este tipo de empresas el capital pertenece al estado o gobierno y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

Reyes Ponce (2002) menciona que las empresas públicas tienen como fin: “satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener o no beneficios” (p.84). La empresa pública podrá trabajar obteniendo beneficios; pero puede ocurrir también que se haya planeado aún a base de pérdidas, porque el fin del Estado como empresario, no puede ser obtener lucros, si no satisfacer necesidades.

## 2. Privadas

La organización, se puede clasificar en privada, cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

Ponce (2002, p.83), refiere que la empresa privada busca: “la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social”.

Por otra parte y según Valencia (2002), las empresas también se pueden clasificar dependiendo el pago de impuestos, esto puede ser en:

1) Personas Naturales: el empresario como persona natural es aquel individuo que profesionalmente se ocupa de algunas de las actividades mercantiles, la persona natural. Están obligados a pagar impuestos, su

declaración de renta aquí le corresponde a trabajadores profesionales independientes y algunos que ejercen el comercio.

2) Régimen Común: empresas legalmente constituidas y sobrepasan las limitaciones del régimen simplificado, deben llevar organizadamente su contabilidad.

3) Gran Contribuyente: agrupa el mayor número de empresas con capitales e ingresos compuestos en cuantías superiores a los miles de millones de pesos. Son las más grandes del país.

Por el número de propietarios

Individuales: su dueño es la empresa, por lo general es él solo quien tiene el peso del negocio.

Unipersonales: se conforma con la presencia de una sola Persona Natural o Jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles.

Sociedades: todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimo son dos por lo general corresponden al régimen común.

Por lo anterior se podría decir que, las organizaciones constituyen la forma dominante de institución en nuestra sociedad, ya que son la manifestación de una sociedad altamente especializada e interdependiente, que se caracteriza por un creciente estándar de vida. Por todo esto las

organizaciones hoy en día, forman parte esencial de la vida moderna, y comprometen la atención, tiempo y energía de numerosas personas.

Es importante mencionar que hoy en día las organizaciones, cada vez son más complejas en formas muy variadas y cumpliendo papeles diversos, según la demandas de nuestra sociedad, es por tal motivo que en consecuencia a esta evolución, las organizaciones deben de estar en constante cambio y actualización, y para esto necesario que mantengan una estructura organizacional bien definida (visión, misión, objetivos, organigrama, etc.) y establecida, que le permita tener estabilidad, ante los cambios constantes. Por tal razón, en el siguiente capítulo se explicará cómo debe de estar establecida la estructura organizacional en la empresa.

## CAPÍTULO 2

# ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

## 2.1 Estructura

Toda empresa u organización cuenta de forma explícita o implícita con cierto número de jerarquías, funciones y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de las mismas.

En consecuencia, se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de división y jerarquización de las funciones componentes de ella. Esto significa implantar líneas de autoridad a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato; a través de esto, se logrará reducir la confusión en cuanto a quién da las órdenes y quién las obedece.

Dicho de otra manera, toda organización se estructura con el fin de alcanzar sus objetivos, buscando con ésta, la minimización de los esfuerzos y maximización del rendimiento, lo que significa, el mayor lucro, a menor costo, dentro de un cierto estándar de calidad.

La estructura organizacional según Gómez Ceja (1994, p.213), establece: “los medios o conductos a través de los cuales se ejerce autoridad sobre cada una de las unidades de organización, esto implica también ver a un futuro lejano o inmediato”.

Por lo tanto, la estructura organizacional no es un fin, sino un medio para permitir a la empresa alcanzar adecuadamente determinados objetivos. Esto requiere en primera instancia, la formulación de objetivos y una asignación de responsabilidades de acuerdo con las necesidades de la compañía, pero

tomando en cuenta siempre, que lo fundamental para el diseño de organizaciones, es tener el conocimiento actual y total de la empresa.

Al respecto Chiavenato (2000 p.192) señala algunos elementos clave para el diseño de una estructura organizacional:

- Especialización del trabajo: establece que la simplificación de tareas, permite aumentar la cantidad y la calidad de la producción.
- Departamentalización: una vez divididos los puestos por medio de la especialización, se agrupan las tareas o funciones en departamentos, secciones o gerencias, a fin de lograr una actividad en común. Dentro de esta etapa existen diferentes tipos de departamentalización, por ejemplo: por objetivos, por productos, por zona geográfica, o por procesos.
- Unidad de mando: consiste en que cada trabajador debe recibir órdenes de un solo jefe y a éste rendir cuentas, esto debe ser en una línea continua de autoridad desde la cima de la organización, hasta el nivel más bajo de la misma.
- Tramo control: cada superior jerárquico debe tener bajo su supervisión directa, un máximo de seis subordinados. Para evitar que desatienda sus actividades.
- Centralización y descentralización: la centralización, se concentra la toma de decisiones en un solo jefe, y la descentralización, se da cuando hay aportaciones u opiniones por parte del personal, en cuanto a la toma de decisiones, por lo que esto sería lo más adecuado y recomendable para el crecimiento de la empresa.



Gómez Ceja (1994, p.217), menciona, que para que una estructura organizacional sea eficaz, deben tomarse en cuenta los siguientes criterios:

1. Toda organización deberá establecerse con un objetivo o meta previamente definida y clara.
2. La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente, ya que donde quiera que se ejerza autoridad, siempre surge la responsabilidad.
3. La delegación de autoridad, deberá ser a un nivel superior para su actuación, ya que la falta apropiada de delineación de autoridad produce demora, mala comunicación, falta de control administrativo, y sobre todo, fugas de responsabilidad.
4. La división del trabajo adecuada evitará duplicidad de funciones.
5. Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona. Es necesario diferenciar ante quién es responsable, y las cosas por las que se es responsable.
6. Las críticas a los subalternos, siempre que sea posible, deberán ser en privado.
7. Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible, evitando complejidades y adaptándose a los costos y necesidades de la empresa.
8. Ningún jefe puede invadir el área de trabajo de otro, ni mucho menos ser ayudantes ni críticos de otros del mismo nivel. Cada jefe deberá limitarse a su únicamente a su línea de trabajo.

Es importante mencionar que cada empresa tiene su propia organización, en función de sus objetivos, de su tamaño, de la naturaleza de los productos que fabrica o de los servicios que presta, y con base en esto es como se tiene

que diseñar su estructura. Para esto es recomendable utilizar diferentes sistemas de organización, en donde se represente la estructura organizativa y sus características, un ejemplo de esto, pueden ser los organigramas.

### **2.1.1 Organigrama**

Los organigramas conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, estos muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

Gómez Ceja (1994, p.229), define los organigramas como: “la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan dentro de ella”.

En los organigramas, cada puesto se debe representar por medio de un rectángulo que encierra el nombre del puesto y en ocasiones el nombre de quien lo ocupa, además, la unión de los cuadros mediante líneas, representan los canales de autoridad y responsabilidad, así mismo deben de incluir el nombre de la empresa, y la fecha que se formuló, acompañado sin excepción de la aprobación del director de la empresa y de una explicación breve y sencilla del mismo. Así mismo, el diseño organizacional también debe reunir cuatro características principales según Chiavenato (2000, p.209), las cuales son: “diferenciación, formalización, centralización e integración”.

*Diferenciación:* se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas de los niveles jerárquicos existentes dentro de la empresa, y esta puede ser:

- Horizontal: corresponde a la división de trabajo por departamentos.
- Vertical: corresponde a la creación de niveles jerárquicos, mediante escalones de autoridad.

*Formalización:* ésta se refiere a la creación de reglas y procedimientos, para todas las situaciones posibles, indicando qué, cómo, cuándo, dónde y a quién obedecer.

*Centralización:* se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones, ésta puede ser centrada a un solo jefe, o descentralizada a diferentes jefes alternos o subjefes.

*Integración:* se refiere a los medios de coordinación e integración de todas las partes de la organización, para así evitar la dispersión de tareas y tiempos muertos.

Por otra parte, los organigramas también son útiles instrumentos de organización, y nos pueden revelar la división de funciones, los niveles jerárquicos, los canales formales de la comunicación, los jefes de cada grupo de empleados o trabajadores y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa, así como las líneas de autoridad y responsabilidad.

Es importante decir, que un organigrama también cumple con diversas funciones. Según Chiavenato (2000, p.214), estas son las siguientes:

*Para la ciencia de la administración:*

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

*Para el área de organización y sistema:*

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

*Para el área de administración de personal:*

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

*Y en forma general sirve para:*

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

Es importante considerar que los organigramas se tienen que diseñar conforme la situación actual de la organización, y deberá modificarse a medida que ocurran cambios dentro de ésta. Debido a esto, Gómez Ceja (1994, p.231) menciona que en la actualidad se han subdividido los organigramas en dos tipos:

1. Organigramas maestros: estos muestran la estructura completa de la organización, dando a simple vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos o componentes principales.
2. Organigramas suplementarios: estos muestran un solo departamento y ofrecen detalles sobre relaciones, autoridades y obligaciones de ese departamento.

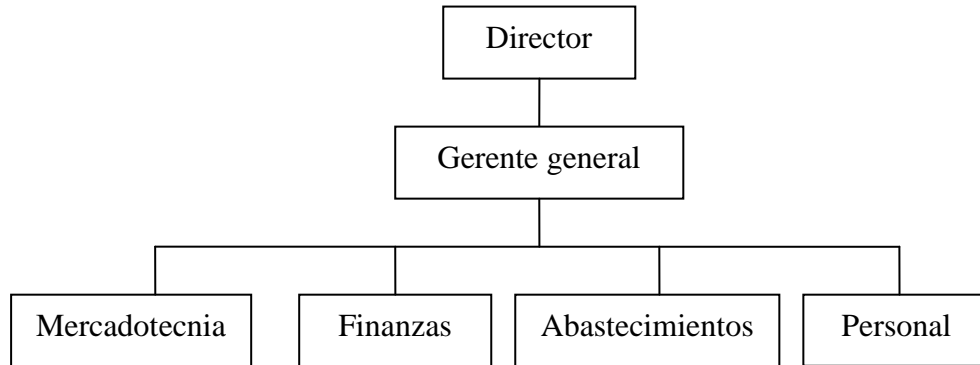
En una empresa, es conveniente tener en cada departamento un organigrama maestro y uno suplementario del propio departamento, para así tener bien claro el trabajo que corresponde a cada departamento y un amplio conocimiento de la estructura orgánica de la empresa.

Much Galindo (2002, p.135) menciona que los organigramas también se pueden representar de distintas maneras y se clasifican en:

### *Organigramas verticales*

En estos las jerarquías supremas se presentan en la parte superior, ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad hacia las demás jerarquías, que se encuentran ubicadas hacia abajo a medida que decrece su importancia. Con este tipo de organigramas es más fácil mostrar quién depende de quién o quién le reporta a quién. Debido a esta forma sencilla de graficar, los organigramas verticales, son los más utilizados en las empresas, como se puede ver en el esquema 1.5:

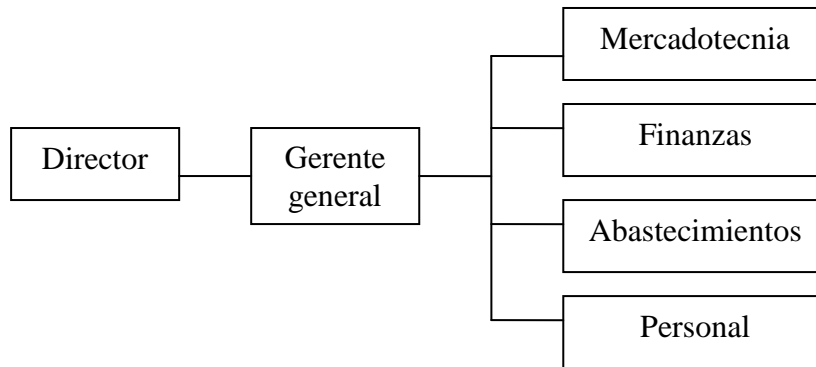
Esquema 1.5 Organigrama Vertical



### *Organigramas horizontales*

Colocan las jerarquías supremas en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha, tomando en cuenta que las órdenes parten de izquierda a derecha, mientras que las sugerencias, quejas o puntos de vista, de derecha a izquierda. Este tipo de organigrama tiene la ventaja de que siguen la forma normal en que se acostumbra leer, de izquierda a derecha como se ejemplifica en el esquema 1.6

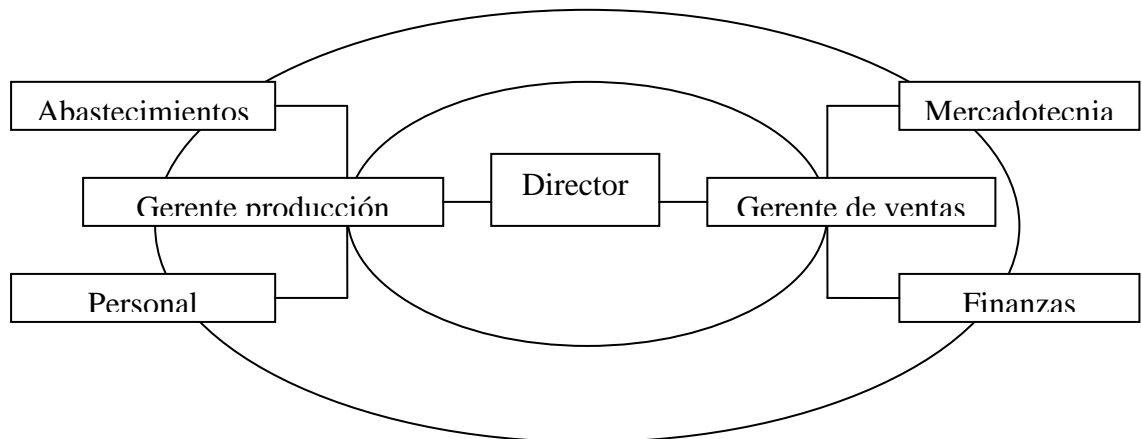
Esquema 1.3 Organigrama Horizontal



### *Organigramas circulares*

Se encuentran formados por círculos, donde las unidades con mayor jerarquía se encuentran al centro de la circunferencia y a su alrededor se encuentran otros que se hallarán más o menos alejados en razón de su jerarquía. Las órdenes parten del centro a la periferia, y las sugerencias u opiniones, en viceversa, como a continuación se observa en el esquema 1.7:

Esquema 1.7 Organigrama Circular



Sin embargo, también es importante mencionar algunas ventajas y desventajas que muestran los organigramas; de acuerdo con Reyes Ponce (2002) son las siguientes:

#### Ventajas del Organigrama

- Obliga a sus autores aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía.
- Muestra quién depende de quién.
- Indica los puntos fuertes y débiles de una empresa.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.



- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen.
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.

La ventaja más resaltante de un organigrama es que muestra quién depende de quién y tiene la particularidad de indicar a los administradores y al personal nuevo la forma como se integra la organización.

#### Desventajas del Organigrama

- Muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles,
- Con frecuencia indican la organización tal cómo debería ser o cómo era, más no cómo es en la actualidad. Es por esto que es recomendable actualizarlos.
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

Finalmente sabemos que los organigramas son parte fundamental para el diseño de la estructura orgánica de una empresa, ya que puede servir para establecer planes a corto y largo plazo o inclusive reorganizar y establecer cambios dentro de la organización. Para esto es recomendable considerar también las relaciones informales dentro de la empresa, ya que en ocasiones puede existir gente que influya en la toma de dediciones dentro de la organización, y que no precisamente estén contemplados dentro del

organigrama; finalmente es recomendable que los organigramas se actualicen regularmente según los cambios que se originen dentro de la empresa.

Como ya se ha dicho, los organigramas contribuyen a la estructura formal de la organización; pero para que una estructura organizacional se pueda concretar en su totalidad, es importante considerar ciertos elementos como lo son: la visión, misión, objetivo, políticas y reglamento, los cuales son la condición básica para el éxito de una organización, y el marco general de referencia que guía a la empresa en su funcionamiento, además contribuyen a la mejora y formalización de la empresa, puesto que estos elementos son la base para que una organización sea considerada como tal.

### **2.1.2 Visión**

La visión se considera como la imagen que se tiene de la organización a futuro.

Debe inspirar, motivar, retar, pero a la vez ser realista, ya que una visión poco ambiciosa es fácilmente alcanzable y no logra motivar a la organización en su conjunto. Por el contrario, una visión demasiado ambiciosa resulta desmotivadora por ser inalcanzable en un plazo determinado de tiempo, además una visión, siempre debe estar orientada hacia una mejor condición de lo que existe en la actualidad, y mientras más precisa sea, más fácilmente será entendida y aceptada por todos los miembros de la organización.

Por su parte, Koontz y Weihrich (2002, p.95) consideran que es importante tomar en cuenta la estructura y contenido de la visión y para esto

es recomendable tomar en cuenta los siguientes factores: “formulación, implementación, realismo, innovador, grado de detalle, propensión al riesgo y orientación a las ganancias”.

Con frecuencia la visión es generada por el dueño de la empresa o propietario de la organización, o bien como resultado de un proceso de trabajo gerencial en equipo, mediante personas claves, utilizando distintas herramientas gerenciales de procesos grupales, y en ocasiones puede ser tan detallada, que hasta se puede incluir los valores morales de la organización, metas específicas y la declaración de estrategias y tácticas.

Es importante señalar, que una vez establecida la visión debe ser conocida por todos los trabajadores que integran a la empresa, desde las gerencias hasta los operarios, para que la entiendan, compartan, acepten, y participen en su realización.

Por su parte Much Galindo (2002, p.78), considera que: “una visión bien formulada es aceptada y compartida por todos los que pertenecen a la organización. Es contagiosa”.

Por lo que una visión bien establecida captura el corazón y el espíritu de todos los miembros de la empresa, ya que vale la pena seguirla, puesto que da algo en qué creer, porque se identifica con las necesidades y expectativas del trabajador, además de darle un significado al trabajo que se realiza.

De esta manera, la visión organizacional indica cuáles son los objetivos que deben alcanzarse en un tiempo determinado, para orientar a sus miembros en cuanto al futuro que la organización pretende transformar.

Finalmente, la visión se entiende como el instinto que tiene la gerencia para el establecimiento del rumbo de la empresa, y su reto es generar condiciones para que todos en la organización trabajen con pleno compromiso dentro del espíritu de la visión. De otra forma, es como si la organización no tuviera un rumbo específico a seguir.

### **2.1.3 Misión**

La misión, comprende los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social. Es decir, la misión refiere a la filosofía básica de la organización.

Much Galindo (2002, p.71), define a la misión como: “la razón de ser de la empresa y representa las aspiraciones fundamentales o finalidades que persigue, en forma permanente o semipermanente”.

Por otra parte, Chiavenato (2001, p.49), afirma lo siguiente: “la misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad”. Es por esto que la misión representa la finalidad o propósito de una organización, de tal forma que la misión organizacional no debe ser definitiva ni estática, pues a lo largo de la existencia de la organización la misión debe experimentar cambios.

La misión proporciona las pautas para el diseño de un plan estratégico, además incluye los objetivos esenciales o primordiales de cada organización. En general, la misión tiende a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa, sin embargo, puede sufrir algunas modificaciones debido a los retos cambiantes de cada organización.

Toda organización debe establecer la misión como base para la formulación de un plan, ya que de ésta parte la acción inicial de un organismo social, además permite orientar a los responsables de la planeación y estimular la iniciativa personal de cada uno de sus miembros, sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes.

Otra función importante de la misión, es identificar a la empresa ante el personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social, ya que también es la razón de existencia del grupo social, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro. Del mismo modo, la misión se encarga de definir el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporciona las directrices generales de la misma.

Es importante decir, que la misión debe incluir los siguientes aspectos:

- 1. El propósito de la organización:* esto es; para qué existe la organización y cuáles son sus metas.
- 2. Los valores morales y normas de conducta de la organización:* es en lo que cree la empresa, cuáles son sus valores morales y cómo son las políticas y prácticas de conducta.
- 3. Hacia dónde va la organización:* comprende las metas a cumplir de la organización, estrategias y tácticas a utilizar para alcanzar dichas metas.

Así mismo, la misión, debe darse a conocer a todos los miembros de la empresa, y estar acorde con los valores institucionales del grupo social que la integran y actúen conforme al espíritu de la misión; también es recomendable establecer la misión para el bienestar de la organización y no para fines personales, de igual modo la misión debe definirse en una forma clara y evitando frases ambiguas y vacías, para así evitar que la dirección pierda el tiempo en aspiraciones desatinadas o erróneas.

En conclusión, la misión es esencial dentro de una empresa ya que constituye la forma de predecir y pensar de la organización, de igual forma es necesaria para que la organización pueda alcanzar sus metas en forma coherente y eficiente, dándole ventajas ante la competencia ya que en ausencia de ésta, la empresa probablemente tendría pocas posibilidades de sobrevivir en el mundo empresarial actual, ya que la misión organizacional representa la forma de ampliar horizontes y fronteras de acción.

#### **2.1.4 Objetivos**

Una vez que se ha establecido la visión y misión de la organización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que propician las pautas o directrices básicas, hacia dónde dirigir los esfuerzos y recursos.

Gómez Ceja (1994, p.270), define un objetivo como: “los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico”.

Por tal motivo los objetivos deben cumplir con las siguientes funciones según Chiavenato (2000, p.93):

1. Los objetivos indican una orientación que la empresa trata de seguir, y establecen líneas rectoras para la actividad de los participantes.
2. Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de una empresa y su propia existencia.
3. Sirven como estándares que permiten a sus miembros y a los extraños, comparar y evaluar el éxito de la empresa.
4. Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa o de sus órganos, e incluso sus miembros.

Los objetivos también se caracterizan porque se establecen en tiempo específico, esto puede ser a corto (uno a doce meses), mediano (uno o tres años) y largo plazo (tres años en adelante), también se determinan cuantitativamente, y en función del área que abarque y del tiempo al que se establezcan. Es por esto que los objetivos pueden ser:

1. Estratégicos o generales: comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.
2. Tácticos o departamentales: se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales, y se establecen a corto o mediano plazo.
3. Operacionales o específicos: se establecen a niveles o secciones más específicas de la empresa, se refiere a actividades más detalladas, y son a corto plazo.

Es recomendable que al establecer un objetivo, se sienta por escrito, así mismo se debe tomar en cuenta las seis preguntas clave de la administración: ¿qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué? y contar con opiniones de diversas personas dentro de la organización, para que finalmente puedan ser conocidos, aceptados y entendidos por todos los miembros de la organización.

Al respecto Koontz y Weihrich (2002 p.87), mencionan lo siguiente: “los objetivos deben ser cuantitativos y cualitativos”. Lo que significa que los objetivos deben ser comprobables, ya que al final se debe verificar si el objetivo ha sido alcanzado. Del mismo modo un objetivo debe ser claro y cumplir con los rasgos principales del trabajo, para que de esta manera se facilite la consecución de los mismos.

Los objetivos siempre van a contribuir a la mejora de la empresa, ya que al establecerlos, van a ayudar a la consecución de la visión y la misión de la organización, mediante el establecimiento de objetivos específicos, para poder actuar, y por medio de los cuales se puedan medir los avances de la organización, también van a contribuir a una mejor administración, a través de una planeación orientada hacia los resultados, y de este modo poder estimular el compromiso personal en relación con los objetivos propios y de la organización. Es importante decir que para llevar a cabo la visión, misión y objetivos de la empresa, es necesario que la organización se apoye de ciertos criterios generales, los cuales servirán de guía para el logro de objetivos. Hoy en día estos criterios son conocidos como políticas.



### 2.1.5 Políticas

La palabra política, según Much Galindo (1990 p.69), proviene el griego *politikè* que significa “arte de gobernar una nación”.

Gómez Ceja (1994, p.310) menciona que las políticas de una compañía tienen por objeto: “orientar la acción, por lo cual sirven para formular, interpretar y suplir las normas concretas”.

Sin embargo, Chiavenato (2000, p.99) afirma lo siguiente: “las políticas, son los planes trazados para enfrentar los problemas que se presenten y no tienen solución rutinaria, además llevan a la organización a reconocer objetivos específicos y trabajar en conjunto para alcanzarlos de manera definida”.

Es por tal motivo, que la política siempre será una guía para la toma de decisiones en la empresa, pues equivale a principios o grupos de principios que constituyen reglas para la acción y contribuyen a alcanzar con éxito los objetivos. Sin embargo la política empresarial, únicamente establece directrices dentro de las cuales deben tomarse las decisiones subsiguientes, es por esto que la política únicamente es considerada como la que guía y orienta la toma de decisiones, pues conduce a quien toma las decisiones a emprender los cursos de acción más propicios para lograr los objetivos planteados y deseados por la empresa.

Por otra parte, las políticas también se encargan de fijar los límites y los campos en que las personas autorizadas pueden tomar decisiones y realizar

actos administrativos, a sí mismo, anticipa condiciones y situaciones e indica cómo enfrentarse a ellas, y gracias a ellas se mantiene un clima administrativo favorable, puesto que facilita las decisiones, estimula la progresión y el perfeccionamiento de los mandos, así como la mejora de sus resultados, ya que las políticas en comparación con las reglas, son flexibles, al determinar límites más amplios y permitir mayor iniciativa por parte de las personas que realicen la acción.

Las políticas, también pueden facilitar la inducción del nuevo personal, así como proporcionar uniformidad y estabilidad en la toma de decisiones, para el logro de objetivos de una forma satisfactoria para la organización.

Much Galindo (2002, p.88) menciona que las políticas, de acuerdo con el nivel jerárquico en que se formulen y con las áreas que abarquen, pueden ser:

- a) **Estratégicas o generales.** Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Ejemplo: los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su antigüedad o eficiencia.
- b) **Tácticas o departamentales.** Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: el departamento de producción, determina los turnos de trabajo conforme a sus necesidades.
- c) **Operativas o específicas:** se aplican únicamente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Ejemplo: En el área de producción: de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla al supervisor de turno.

Por su parte Gómez Ceja (1994, p.311), clasifica a las políticas por su origen en:

- a) Externamente impuestas. Son aquellas que nacen en el seno de la compañía, ya que son imposiciones legales o sindicales.
- b) De apelación. Son las que se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los supervisores.
- c) Formuladas. Son las que de una manera precisa y de preferencia por escrito, a partir de una situación, se formulan con el fin de darlas a conocer al personal y que sean aceptadas.

De igual manera, las políticas deben contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa, y su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme. Así mismo, deben de coordinarse con las demás políticas de la empresa y revisarse periódicamente, para que así puedan darse a conocer en todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar.

Como ya se ha dicho, las políticas de una organización, funcionan como guía para la ejecución de tareas y el logro de objetivos, del mismo modo, las políticas permiten flexibilidad de acción, pero también deben existir ciertos lineamientos obligatorios, los cuales deben seguir estrictamente los trabajadores de una empresa, para que de esta forma se permita el buen funcionamiento de la organización y de todos los recursos que la integran; estos lineamientos son conocidos como reglas o reglamentos.

### **2.1.6 Reglamento**

El reglamento dentro de una organización juega un papel muy importante, ya que gracias a él se establecerán las condiciones a las que han de sujetarse las relaciones laborales entre empresarios y su personal en las distintas ramas y actividades.

Much Galindo (2002, p.97), define a los reglamentos como: “la norma elaborada por el patrono de acuerdo con los intereses de su empresa y la legislación laboral vigente, en la que se establecen las condiciones de acatamiento general sobre condiciones de trabajo, relaciones humanas, medidas de orden técnico y sanciones disciplinarias”.

Por otro lado, Chiavenato (2000, p.196) menciona lo siguiente: “los reglamentos constituyen planes operacionales relacionados con el comportamiento exigido a las personas”. Por lo tanto, especifican cómo deben comportarse las personas en determinadas situaciones y generalmente destacan lo que las personales deben hacer o no.

El establecimiento de un reglamento dentro de la organización, sirve principalmente, para que tanto el patrón como los trabajadores sepan cuales son los lineamientos que se deben de seguir en el centro de trabajo, y las consecuencias que tiene su incumplimiento para cada uno (a).

Por lo tanto, un reglamento de trabajo; debe contener los siguientes puntos; de acuerdo con Gómez Ceja (1994):

- 1) Nombre del centro de trabajo o razón social de la empresa.
- 2) Actividades a las que se dedica la empresa.
- 3) Lugar donde deben prestar sus servicios los trabajadores.
- 4) Jornadas de trabajo existentes en la empresa (diurna, mixta o nocturna); así como indicar si se trata de jornada acumulativa, fraccionada o continua.
- 5) Horarios con indicación clara de los días que se laboran, las horas de entrada y salida de los trabajadores, el tiempo destinado para las comidas, incluyendo los tiempos que se conceden dentro de la jornada para tomar refrigerios. Estas especificaciones deberán indicarse cada una por separado.
- 6) La forma de pago del salario y el lugar, día y hora en que se paga.
- 7) Incentivos salariales adicionales (en caso de que existan).
- 8) Normas relativas a la salud ocupacional.
- 9) Normas sobre el trabajo de las mujeres y de los menores de edad.
- 10) Indicación de las personas que ejercen autoridad dentro de la empresa, y ante quiénes deben presentarse las sugerencias, solicitudes, quejas y reclamos de los trabajadores, así como el procedimiento para su presentación y respuesta.
- 11) Las disposiciones disciplinarias y formas de aplicarlas.
- 12) Disposiciones sobre control de asistencia y puntualidad, llegadas tardías, abandono de trabajo, vacaciones, aguinaldo, utilidades, tipos de contratos de trabajo vigentes en la empresa, días feriados, y días de descanso semanal.

Cabe mencionar que un reglamento también puede aplicarse a diversos procedimientos relacionados dentro de la empresa, como pueden ser: de

dinero y presupuesto, con programas, comportamientos así como planes a nivel operacional.

Una vez elaborado el reglamento interno de la organización, deberá imprimirse, y ser colocados en dos sitios estratégicos y visibles dentro de la empresa.

Es importante decir que la ley no contempla periodos mínimos o máximos de vigencia de los reglamentos, pero deben modificarse si el código de trabajo o las leyes conexas se reforman.

Finalmente, cabe mencionar que los reglamentos son de observancia obligatoria, y forman parte importante para complementar la estructura formal de la organización. Además se diferencian de las políticas, porque son bastante específicos y buscan sustituir el proceso de decisión individual, restringiendo así el grado de libertad de las personas en determinadas situaciones ya previstas.

Como ya se ha dicho, la misión, visión, objetivos, políticas y reglamento, son los elementos primordiales para diseñar la estructura orgánica de una empresa, pero también es importante considerar que una organización debe conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para realizar bien su trabajo, ya que a medida que aumenta el grado de complejidad en una organización, más funciones se delegan y en ocasiones las empresas, carecen de la información necesaria sobre las actividades que se realizan en cada puesto.

Es por esto, que la organización debe contar con un método sistemático para determinar que empleados van a desempeñar una función o tarea. Hoy en día este método es conocido como Descripción de Puestos.

## **2.2 Descripción de puestos**

Para desempeñar bien un cargo, el candidato debe poseer competencias que varían según el puesto, nivel jerárquico y área de la empresa, así mismo debe saber manejar recursos, información, relaciones con la gente, sistemas, tecnología y demás aspectos que requiera el puesto, y para esto es necesario realizar la descripción de puestos.

La descripción de puestos según Reyes Ponce (2003, p.18), se define como: “la forma escrita en que se consignaran las operaciones materiales que debe realizar el trabajador”.

De igual modo Chiavenato (2005, p.167) la define como: “el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico”. Así mismo refiere que el diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.

4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

Por otra parte, Chiavenato (2005) habla de distintos modelos de diseño cargos, los cuales deben existir en las empresas para enfrentar las exigencias del mundo moderno y de la globalización económica y así mantener siempre una evolución, innovación y cambio para adaptarse a las continuas transformaciones, estos modelos son:

#### *Modelo Clásico o Tradicional de Diseño de Cargos*

Chiavenato (2005, p.169) menciona que este modelo fue iniciado a principios del siglo XX por Taylor, Gantt y Gilbreth, quienes utilizaron métodos científicos para obtener la máxima eficiencia en los trabajadores, así mismo ofrecieron incentivos salariales para garantizar el apego del empleado a los métodos de trabajo establecidos. Los principales aspectos del modelo clásico de diseño de cargo según Chiavenato (2005) son:

1. La persona como apéndice de la maquina. Aquí, el diseño de cargos sirve exclusivamente a la tecnología y a los procesos de producción, la persona es sólo un recurso productivo.
2. Fragmentación del trabajo. Como su nombre lo dice, el trabajo se divide y se fragmenta, a fin de que cada persona realice una sola tarea sencilla, repetitiva y monótona, teniendo en cuenta un tiempo promedio para la realización de esta tarea.
3. Énfasis en la eficiencia. Cada obrero trabaja según el método, las reglas y los procedimientos establecidos, basándose en el estudio de tiempo y



movimientos. Finalmente, el obrero que logra mayor eficiencia en un tiempo determinado recibe premios de producción.

4. Permanencia. Se basa en la suposición de estabilidad y permanencia a largo plazo del proceso productivo, lo cual implica que el diseño de cargo es definitivo y esta hecho para siempre.

El diseño de puestos clásico únicamente funciona dentro del enfoque cerrado ya que dentro de este punto de vista, las personas son vistas como máquinas, del mismo modo, las ventajas y desventajas que presenta este modelo son las siguientes:

#### Ventajas

- a) Reducción de costos: mediante el ingreso de empleados con calificaciones mínimas y bajos salarios.
- b) Estandarización de las actividades: de esta manera se tienen mayores trabajadores por cada supervisor.
- c) Apoyo a la tecnología: mediante la aplicación del principio de la línea de montaje, para obtener el mejor rendimiento de la tecnología en la época.

#### Desventajas

- a) Cargos sencillos y repetitivos se tornan monótonos y planos: esto provoca apatía, fatiga psicológica, desinterés y pérdida del significado del trabajo para el empleado. Estos efectos negativos provocan rotación de personal, ausentismo y poco compromiso de las personas.

- b) Desmotivación en el trabajo: esto se debe a la falta de motivación intrínseca, y en consecuencia empiezan a buscar mejores condiciones de trabajo para compensar la insatisfacción laboral.
- c) Trabajo individualizado y aislado: quiere decir, que las personas están físicamente juntas pero socialmente distantes.
- d) Monopolio de la jefatura: en este modelo, el trabajador solo ejecuta sin pensar, y el gerente actúa como la máxima autoridad y nada ocurre en su ausencia.
- e) Era de la información: con la llegada de esta era, la manera de pensar en las personas cambian, y van adoptando ideas modernistas que van en desacuerdo con el enfoque tradicional del diseño de cargos.

Finalmente, el modelo clásico aportó el concepto tradicional de cargo y propicio un gran avance en el diseño de cargos.

### *Modelo Humanista*

De acuerdo con Chiavento (2005), el modelo humanista, surgió del experimento llevado a cabo por Hawthorne, quien originó la escuela de relaciones humanas en la década de 1930.

Este modelo permite una mayor interacción entre las personas y sus superiores, para satisfacer las necesidades individuales y aumentar la moral del personal, mediante la interacción y dinámica de grupo, la búsqueda de la eficiencia mediante la satisfacción y la interacción del personal, preocupación por el contexto del cargo basado en la comunicación, la participación del empleado en las decisiones y recompensas sociales y simbólicas.

Según Chiavenato (2005, p.171) con este modelo se logro lo siguiente:

“se sustituyó la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, la jefatura por el liderazgo, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo y el organigrama por el sociograma”.

Finalmente, con este enfoque se inician los primeros estudios sobre liderazgo, motivación, comunicaciones y demás aspectos relacionados con las personas. Sin embargo, cabe mencionar que este enfoque no consiguió desarrollar un diseño de los cargos que remplazara el modelo tradicional, pues solo se preocupó por el desarrollo externo de la persona.

### *Modelo Situacional o Contingente*

Según Casado (2003) El modelo situacional tiene en cuenta tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El diseño de cargo según este modelo, se basa en el dinamismo, el cambio continuo y la revisión del cargo como responsabilidad básica del gerente o de su equipo de trabajo.

Igualmente, el modelo situacional se apoya en la autodirección y autocontrol de las personas, mediante la colaboración de los empleados y el gerente para definir y crear nuevos objetivos, y así convertir el cargo en un factor de motivación. Así mismo, cada cargo diseñado debe reunir cinco dimensiones esenciales según Casado (2003) las cuales son las siguientes:

1. Variedad: se refiere al número y la variedad de habilidades exigidas por el cargo.

2. Autonomía: corresponde al grado de autonomía, libertad y criterio personal del ocupante para planear y ejecutar su trabajo.
3. Significado de la tarea: se refiere al conocimiento de la influencia que el cargo ejerce en otras personas o en el trabajo.
4. Identidad con la tarea: corresponde al nivel en que el ocupante del cargo debe efectuar y completar su trabajo.
5. Retroalimentación: se refiere a la cantidad de información que recibe el empleado sobre como va su trabajo y desempeño con respecto a su trabajo.

Estas cinco dimensiones, crean condiciones para la satisfacción intrínseca del personal mediante la satisfacción y motivación, lo cual permite que la persona utilice sus habilidades personales, goce de autonomía y evalúe su propio desempeño para así poder generar mayor productividad.

Finalmente, estos tres modelos permitirán identificar el método de diseño de cargos que se está utilizando dentro de la organización, y en su caso poder modificarlo o perfeccionarlo para así obtener la satisfacción del personal mediante la motivación y adecuación de los cargos con respecto a las personas.

### *La descripción*

En ella se distinguen tres partes:

#### 1. El encabezado

El encabezado contiene los datos de identificación del puesto, y se refiere a los siguientes puntos:

- Título del puesto.

- Número o clave que se agine al puesto.
- Ubicación; se expresará el departamento, sección, taller, etc., en que se desarrolle el trabajo.
- Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador.
- Jerarquía y contactos. Aquí suele añadirse el título del funcionario a quien reportan los trabajadores.
- Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores.
- Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo.
- Número de trabajadores que desempeñan el puesto.
- Nombre y firma del analista del supervisor inmediato.
- Fecha del análisis, para saber su antigüedad y validez.

## 2. La descripción genérica

Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerada como un todo, y debe ser breve.

## 3. La descripción específica

Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Debe procurarse la separación de las actividades continuas, de las periódicas o eventuales, también es recomendable seguir un orden lógico, partiendo de las funciones generales a las más concretas. Pueden añadirse dibujos de las piezas manufacturadas, esquemas de las máquinas empleadas, etc., y debe expresarse que tiempo de la

jornada, aproximadamente, se dedica a cada actividad, ya que una descripción será buena si cualquiera que la lea tiene una idea clara y completa del puesto.

### *La especificación*

Según Reyes Ponce (2003, p.24), en la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, para esto se necesitan de diversos factores como lo es la habilidad; donde suelen intervenir diversos factores tales como: adaptabilidad a diversos puestos, aptitud analítica, conocimiento de equipo, de operaciones, de herramientas, de métodos, criterio, don de mando, destreza manual, experiencia, ingenio, iniciativa, etc.

También se requiere de esfuerzo el cual puede enlistarse en: atención continua, esfuerzo físico, esfuerzo mental, esfuerzo auditivo, visual y tensión nerviosa.

Otro factor que interviene es la responsabilidad, el cual puede referirse a: cantidad, datos confidenciales, dinero, costos, equipo, informes, procesos, trabajo de otros, seguridad, entre otros.

Las condiciones de trabajo también intervienen en la especificación de puesto, el cual comprende factores como: ambiente circundante: (caliente, húmedo, mal iluminado, con ruido etc.), deterioro de ropas: peligro de accidentes de trabajo, peligro de enfermedades profesionales, etc.

Finalmente, el número y la clase de los factores empleados van a depender de los objetivos a que se destine el análisis y de la amplitud del personal analizado.

### *Requisitos de estilo*

Para que la descripción de puestos sea clara y entendible, se requiere de los siguientes aspectos:

- Claridad
- Sencillez
- Precisión
- Concisión
- Originalidad

### *Formas escritas*

Existen dos formas de describir un análisis de puestos, y éstas son las siguientes:

- a) La descripción libre: aquí el análisis no se sujeta a un modelo determinado para consignar los hechos, teniendo la ventaja de que puede adaptarse mejor a las condiciones de cada puesto.
- b) La lista checable: consiste en una forma impresa que tiene ya especificados los datos que se pretenden investigar, dejándose en cada punto el espacio necesario para poner una marca cuando lo incluya el puesto.

Aquí lo más recomendable es utilizar la descripción libre para la descripción de puestos, y la lista checable para la especificación de puestos

### *Conservación y revisión*

Reyes Ponce (2003, p.26), menciona que al registrarse algunos cambios en las especificaciones, es recomendable conservar los datos anteriores para tener idea de los movimientos que sufre un puesto, de igual forma, en cada descripción y especificación debe existir una forma para llevar el control de las personal que las usen; así como también mantener al corriente los cambios y revisiones.

Finalmente la descripción de puestos, ayudará al reclutamiento y selección de personas, a la identificación de necesidades de entrenamiento y capacitación, a la evaluación de cargos y en general sirve como guía de información para los empleados y para la organización.

### **2.3. Análisis de Puestos**

Todas las personas que trabajan en una organización, se encuentran desempeñando un cargo, el cual se distingue por la realización de distintas actividades y forma parte de la motivación y expectativas del trabajador dentro de la organización.

Para Casado (2003, p. 347) un cargo se define como: “la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa”. De este modo, a través de los cargos la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales.



Así mismo, los puestos de trabajo, constituyen la esencia de la productividad de la organización, por tal motivo es necesario que se realice la obtención, evaluación y organización de información de cada puesto mediante la actividad denominada análisis de puestos.

El análisis de puestos, representa la especificación de los requisitos que el candidato debe cumplir, así mismo forma parte la percepción que tiene la empresa respecto a las características humanas que se requieren para realizar el trabajo, por ejemplo: nivel de educación, experiencia, iniciativa, responsabilidades etc.

Por tal motivo Much Galindo (2002, p.142), define este término como: “técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña”.

Eyssautier de la Mora (2002, p.109), se refiere al análisis de puestos como: “el estudio detallado de las actividades que forman los diversos trabajos de una organización”. Es por esto que el análisis de puestos, se utiliza para obtener una comprensión detallada de cada uno de los puestos. También se considera una técnica que se emplea para conocer a detalle lo que implica una tarea y el tipo de personal que se debe contratar para realizarla.

Así mismo, Reyes Ponce (2003, p.17) menciona que los objetivos primordiales de esta técnica son:

- a) Mejorar los sistemas de trabajo.
- b) Delimitar funciones y responsabilidades.
- c) Evitar fugas de autoridad y responsabilidad.
- d) Fundamentar programas de entrenamiento.
- e) Retribuir adecuadamente al personal.
- f) Mejorar la selección de personal.
- g) Compensación equitativa y justa.
- h) Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- i) Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- j) Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- k) Eliminar requisitos y demandas no indispensables.

Sin embargo, Casado (2003, p.345) indica que el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo los cuales son los siguientes:

#### *Requisitos Intelectuales*

Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre estos requisitos se encuentran las siguientes especificaciones: instrucción básica, experiencia necesaria, adaptación al cargo, iniciativa y aptitudes necesarias.

#### *Requisitos Físicos*

Tiene que ver con la cantidad de energía y de esfuerzo físico y mental requerido, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Este punto engloba aspectos como;

esfuerzo físico necesario, concentración visual, destreza o habilidad y constitución física necesaria.

### *Responsabilidades Implícitas*

Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo, como la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados por el equipo de trabajo que se utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial. En consecuencia debe responsabilizarse por: la supervisión de personal, materiales, herramientas y equipos, dinero, títulos valores o documentos, contactos internos y externos e información confidencial.

### *Condiciones de Trabajo*

Este aspecto tiene que ver con las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable o sujeto a riesgos, lo cual exige que responsable del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Este aspecto comprende los siguientes factores: ambiente de trabajo y riesgos.

El análisis de puestos, también puede tener diversas aplicaciones, en distintas áreas de la organización, de acuerdo con Ivancevich John (2005), las cuales pueden ser las que a continuación se mencionan:

- *Reclutamiento y selección.* La información del análisis de puestos ayuda a los reclutadores a buscar y encontrar a las personas correctas para la organización.

- *Capacitación y desarrollo de carrera.* Gracias a análisis de puestos, se puede conocer las habilidades que se requieren para los puestos, en esencial para elaborar programas de capacitación eficaces.
- *Remuneración.* La remuneración está vinculada a los deberes y responsabilidades de un puesto. Así, una remuneración adecuada exige una evaluación precisa de lo que implican los puestos.
- *Planeación estratégica.* El análisis de puestos, es una herramienta importante en las actividades generales de planeación estratégica de la organización, ya que gracias a éste, la empresa puede cambiar, eliminar o reestructurar el trabajo y los procesos del flujo de trabajo para satisfacer las necesidades cambiantes del entorno.

Cabe mencionar, que el modo en cómo se reparten las responsabilidades y deberes de los trabajadores sirve principalmente, para dar forma y determinar todas las facetas del funcionamiento de la organización.

De igual modo, dentro del diseño de cargos existen diferentes métodos de recolección de datos los cuales se enlistan a continuación de acuerdo con Chiavenato (2005, p.186):

#### *Método de la entrevista*

Este método permite la obtención de datos acerca de los cargos de una manera más rápida y para esto existen tres tipos de entrevista: entrevista individual, con cada empleado, entrevista grupal, con los empleados que ocupan el mismo puesto y entrevistas con el supervisor. Todo esto se realiza a fin de recolectar datos sobre los cargo y determinar sus deberes y responsabilidades.

### *Método del cuestionario*

El método de cuestionario contiene preguntas relacionadas con las actividades que se realizan en cada cargo, y éste debe elaborarse de manera clara y que permita obtener respuestas correctas e información útil.

### *Método de observación*

Este método se realiza observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, durante la ejecución de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en una hoja.

El proceso de analizar los cargos también contempla tres etapas según Casado (2003, p.343):

### *Etapas de Planeación*

Es la fase en que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de puestos lo cual requiere los siguientes pasos:

1. Determinación de los cargos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como de sus características, topología, etc.
2. Elaboración del organigrama de cargos, para lograr definir el nivel jerárquico, el nivel de autoridad y responsabilidad.
3. Elaboración el cronograma de trabajo que especifique por dónde se iniciará el programa de análisis.
4. Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse según las características de los puestos.
5. Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis basada en dos criterios:

- Criterio de universalidad; donde todos los aspectos de la especificación, deben estar presentes en su totalidad, para comparar las características ideales para cada ocupante.
  - Criterio de discriminación; donde los factores de especificaciones deben variar según el cargo.
6. Dimencionamiento de los factores de especificaciones: determinar el campo o amplitud

### *Etapa de preparación*

En esta fase se disponen las personas, los esquemas y los materiales de trabajo y contempla los siguientes puntos:

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de lo analistas que conforman el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc).
3. Informar a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de cargos.
4. Recolección previa de los nombres de los ocupantes de los cargos que se analizarán.

### *Etapa de ejecución*

En esta etapa se recolectan los datos referentes a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis y contempla los siguientes puntos:

1. Recolección de datos sobre los puestos, mediante los métodos de anales elegidos.
2. Selección de los datos obtenidos.

3. Redacción provisional del análisis.
4. Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato para que lo apruebe o modifique.
5. Redacción definitiva del análisis de puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación y aplicación final.

Es importante decir, que la persona encargada de recabar, separar, ordenar, consignar y organizar los datos, recibe el nombre de analista, y esta actividad la realizará mediante la descripción de puesto y especificación de puesto. Este analista puede ser una persona externa a la empresa, aunque existe la posibilidad de contratar a una persona experta en el análisis de puestos que permanezca tiempo completo dentro de la misma, sin embargo también se puede recurrir a los supervisores o titulares de los puestos para reunir la información del análisis de puestos. Finalmente este analista tiene que elegir los mejores métodos y procedimientos para realizar el análisis.

Como ya se ha dicho, el análisis de puestos arroja la información necesaria para organizar el trabajo de manera que los empleados sean productivos y se sientan satisfechos, además, esta información también sirve para las evaluaciones complementarias que hace la organización y finalmente, contribuye a una mayor productividad y satisfacción de los trabajadores, junto con el logro de metas y objetivos de la empresa.

Finalmente el realizar el análisis de puestos dentro de una organización, será de gran ayuda, ya que traerá diversos beneficios, tanto a nivel gerencial como a operarios; por mencionar algunos, gracias a el análisis de puestos se puede identificar la fuga de trabajo y responsabilidad, ayuda a establecer y

repartir mejor las cargas de trabajo, además explica de una manera más amplia las labores que debe realizar el trabajador, de este mismo modo permite buscar al trabajador más apto para cada labor, también sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores, y proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal; en general permite una mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa, para que así se puedan cumplir en conjunto los objetivos de la organización según la visión, misión y políticas de la empresa; pero siempre tomando en cuenta el reglamento y apoyándose de los organigramas para poder finalmente establecer la estructura organizacional dentro de una empresa.

En el anexo numero 1, se muestra un ejemplo de una descripción y análisis de cargos según Casado (2003, p.347)



## Anexo 1 Ejemplo de descripción y análisis de un cargo

<b>ALFA S.A.</b>	
<b>Nombre:</b> pintor de mantenimiento	<b>Sección:</b> industrial
<b>Resumen:</b> pintar con pistola o brocha superficies metálicas y de madera que pertenecen a la empresa.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar las superficies que van a pintarse, raspándolas, lijándolas y quitando los residuos de pintura.</li> <li>• Preparar las pinturas que van a utilizarse, mezclándolas con otras pinturas, disolventes, secantes y pigmentos, en cantidades convenientes hasta alcanzar el color y la textura ideales. Introducir la pintura en un compresor, conectar el equipo al compresor y regular el flujo mediante válvulas.; lijar las capas e pintura después de que se sequen, antes de aplicar otra capa, hasta alcanzar el acabado perfecto. Retocar con brocha las partes inaccesibles.</li> <li>• Pintar manualmente las paredes y las fachadas de los edificios y las placas, utilizando pinceles, brochas y escobillas.</li> <li>• Conservar el equipo utilizado, quitando los residuos y limpiando el cañón de la pistola con líquidos diluyentes y gasa.</li> <li>• Ejecutar otras tareas relacionadas con las ya descritas, a juicio de su superior.</li> </ul>	
<b>ANÁLISIS DEL CARGO</b>	
<b>A. Requisitos intelectuales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Educación:</b> primaria. Operaciones con números enteros, conocimientos de materiales utilizados en los procesos de pintura.</li> <li>• <b>Experiencia:</b> un año (por lo menos); periodo que se juzga necesario para adquirir las habilidades y familiarizarse por completo con su campo de actividad.</li> <li>• <b>Aptitudes:</b> inteligencia (grupo medio inferior), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, resistencia a la fatiga física y en especial a la visual, percepción discriminatoria y diferencial (aguda), gran destreza manual, rapidez de reacción ante los estímulos, agudeza visual.</li> </ul>	
<b>B. Requisitos Físicos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Esfuerzo físico:</b> movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos de los brazos: verticales, horizontales y circulares, firmeza en el púelos, articulación de la rodilla y el cuello para agacharse, levantarse, subir y bajar escaleras; el trabajo se ejecuta de pie.</li> </ul>	
<b>C. Responsabilidad implícita:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Patrimonio:</b> las perdidas parciales o totales pueden comprobarse por lo que dice el obrero respecto del material empleado y la mano de obra desperdiciada; es poco probable que se causen daños al equipo (perdidas pequeñas).</li> </ul>	
<b>D. Condiciones de trabajo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente:</b> condiciones ligeramente desagradables debido a la presencia de polvo de lija, emanaciones de la pintura –consideradas perjudiciales para la salud del ocupante-, olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo).</li> </ul>	

**CAPÍTULO III**  
**CAPITAL HUMANO Y ESTRUCTURA**  
**ORGANIZACIONAL**

### **3.1 Capital Humano**

Hoy por hoy, el capital humano constituye a todos los recursos humanos, empleados, colaboradores, asociados, o grupo de personas que integran a la organización.

El capital humano, según Arias Galicia (2006, p.329), es: “El conjunto de habilidades, conocimientos y aptitudes inherentes a los individuos que conforman a la organización”. En otras palabras, cada persona tiene facultades que pueden convertirse en recursos para alcanzar sus propios objetivos y satisfacer sus necesidades en conjunto con las de la organización y así lograr un fin común.

Por otra parte, Chiavenato (2005, p.6) se refiere al capital humano como: “una simbiosis duradera entre personas y organizaciones”; ya que las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos individuales, y al mismo tiempo las organizaciones dependen directamente de las personas para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos.

Así mismo, el capital humano proporciona vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad, por tal motivo, constituyen el elemento básico del éxito empresarial. En general, se puede decir que el capital humano lo forman

las personas dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional y que por su magnitud representan el elemento más importante de la organización.

Por otra parte, citando a Chiavenato (2005), el capital o factor humano presenta ciertas características que lo distinguen de los otros factores productivos y lo ubican por encima de los demás y estos son los siguientes:

- a) Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la organización a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc, son parte del patrimonio personal.
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias; ya que aunque exista un contrato de trabajo de por medio, no significa que se tendrá el mayor esfuerzo del trabajador, únicamente si perciben que el buen desempeño va a ser provechoso de alguna forma.
- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.
- d) El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado, y existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.
- e) El capital humano en la actualidad es escaso, ya que no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, aptitudes y experiencia.

Es importante decir, que el capital humano no solo está conformado por personas, si no también representa la suma de estrategias, recursos técnicos,

financieros y humanos incluidos el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, descripción de puestos, misión, visión y objetivos, que en conjunto influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones. De igual modo estos elementos contribuyen a que una organización sea exitosa, ya que son capaces de crecer, prosperar y mantener su continuidad, mediante la optimización y aprovechamiento de todos sus recursos.

En conclusión, una organización debe estar integrada por recursos técnicos, materiales, financieros y humanos siendo el último su principal transformador. Del mismo modo, el factor humano debe estar dotado de conocimientos y habilidades para poder enfrentarse con éxito a la competencia, mediante la constante motivación y reconocimiento de sus esfuerzos, ya que de éste depende en gran parte el destino y crecimiento de la organización.

Como ya se ha dicho, el capital humano dentro de una organización está conformado por distintos elementos, que si son aprovechados y optimizados en conjunto contribuyen al éxito empresarial, es por tal motivo que a continuación se hará referencia a la importancia del capital humano.

### **3.2 Importancia del capital humano dentro de la organización**

Los seres humanos están concebidos de personalidad propia, poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para lograr los objetivos organizaciones y capaces de conducir a la organización al

éxito y excelencia empresarial. Así mismo, son elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y dinamismo.

De igual modo, Chiavenato (2005, p.8) hace referencia a lo siguiente: “las personas son socios de la organización”, debido a que éstas invierten a la empresa esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos etc., con la esperanza de recibir a cambio salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. A medida que la remuneración sea gratificante para los empleados, la inversión será mayor y a beneficio de la organización.

Por su parte, Arias Galicia (2006) menciona que los recursos técnicos, financieros, materiales y humanos que integran a toda organización son parte representativa de un sistema, ya que entre ellos se mantienen ciertas relaciones entre sí para poder llevar a cabo los objetivos de la organización, mediante la interacción e influencias recíprocas entre las áreas que la integran. Así mismo, si cualquiera de estas áreas llegara a presentar una alteración en su funcionamiento, afectará de manera definitiva a cualquiera de las otras áreas.

Por esta razón, toda empresa debe tener bien establecido una estructura organizacional donde incluya aspectos como visión, misión, objetivos, organigrama, reglamentos, descripción de puestos, y por supuesto una buena administración de sus recursos humanos, que vaya de acuerdo con los objetivos de la organización y que actúe conforme a estos para optimizar dichos elementos y lograr la satisfacción de su personal.

Así mismo, el capital humano es importante porque proporciona competitividad a la organización mediante sus habilidades y capacidades, y

para esto es necesario que la empresa sepa identificar estos atributos y saber emplearlos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los mismos trabajadores.

Tomando en cuenta todas las habilidades y capacidades con las que cuentan las personas, es importante resaltar que cada trabajador dentro de la organización debe actuar como administrador de su propio trabajo, y no representar el papel de participante, objeto o recurso productivo. Es por esto que cada persona debe tomar conciencia, de que ha de ser el elemento primordial de diagnóstico y solución de problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza dentro de la empresa.

Aunado a esto, Chiavenato (2005, p.11) menciona lo siguiente: “es primordial construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas”, es por esto que toda organización debe establecer objetivos claros que les permitan identificar y recompensar el buen desempeño de los empleados. Así mismo, se debe adecuar al trabajador en un puesto que esté de acuerdo con sus capacidades y se les trate de manera equitativa, ya que las personas pasan la mayor parte de su vida trabajando y esto requiere una fuerte identidad con el trabajo que realizan, para lograr la satisfacción del empleado y el éxito empresarial.

Es también importante mencionar, que dentro de una organización se precisa desarrollar y mantener la calidad de vida de todos los miembros que integran a la empresa, todo esto mediante la libertad, autonomía para tomar decisiones, fomentar un buen ambiente de trabajo, tener la seguridad necesaria en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas para cada

integrante de la organización, ya que de este modo se cubrirán las necesidades del empleado y así la organización se convertirá en un lugar deseable y atractivo para el trabajador.

De igual forma, los patrones dentro de una organización deben establecer políticas, éticas y desarrollar una actitud responsable en sus empleados, para así evitar situaciones de discriminación y garantizar sus derechos básicos. Con todo esto se obtendrá un sentido de responsabilidad en los trabajadores y un buen funcionamiento dentro de la organización.

Finalmente, y como ya se ha mencionado, la importancia que refleja el factor humano dentro de una organización es esencial, puesto que además de contribuir con habilidades, técnicas y conocimientos, es el pilar máximo para que todas las áreas y recursos que integran a la organización funcionen de una manera integral, ya que sin personas no existe la organización.

### **3.3 Comportamiento Organizacional**

Según Arias Galicia (2006, p. 226), el comportamiento humano se define como: “toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central”, en otras palabras, el comportamiento es similar a un sistema ya que no sólo depende de nuestro sistema nervioso central, sino también de la influencia del ambiente exterior, por ejemplo: la casa, los amigos, el trabajo, condiciones ambientales, etc.

En términos generales, el comportamiento humano es la expresión de la personalidad del individuo como resultado del contexto socio-cultural donde



se desenvuelve y coexiste con los miembros de su comunidad. Es decir, la conducta de una persona en un momento dado depende del estímulo y también de sus mecanismos biológicos, de sus experiencias pasadas, del ambiente en que se encuentre en ese momento y en general, de su personalidad.

Hellriegel, Slocum y Woodman, (2003, p.51) sostienen lo siguiente: “la personalidad es un grupo de características y cualidades relativamente estables de una persona, que explican patrones de comportamiento coherentes en diversas situaciones”, por esta razón la personalidad de un individuo es el producto tanto de cualidades o tendencias heredadas y experiencias. Así mismo las experiencias son adquiridas del ambiente biológico, físico y social, las cuales son modificadas por la cultura, la familia y otros grupos a los que pertenece la persona.

De igual forma, Hellriegel, Slocum y Woodman, (2003) mencionan que el comportamiento de un individuo es regido por cinco factores básicos de la personalidad los cuales son los siguientes:

#### 1. Autoestima

La autoestima es el resultado de la evaluación que una persona hace de sí misma, y esta evaluación depende de los éxitos o fracasos y las opiniones que se reciben de los demás. Así mismo, la autoestima de un individuo se relaciona con la adaptabilidad del mismo, con su medio circundante y afecta el comportamiento en las organizaciones de manera importante ya que se vincula con el logro y la disposición de la persona a dedicar esfuerzos en el cumplimiento de tareas.

## 2. Locus Control

El locus control representa la conciencia del individuo y esto puede ser de dos tipos: el interno; que es planificador, ordenado y confiable, y el externo; que es impulsivo, descuidado e irresponsable. El locus control es importante dentro de la organización, puesto que demuestra la capacidad de la persona para controlar su propio comportamiento y actuar de manera correcta, ética y respetuosa dentro de su área de trabajo.

## 3. Introversión y Extroversión

En términos generales, la introversión es la tendencia a orientar hacia el interior las ideas y sentimientos personales, por lo que los introvertidos son tranquilos, introspectivos y emocionalmente poco expresivos, mientras que la extroversión es una orientación hacia otras personas, acontecimientos y objetos y se muestra con personas sociables, impulsivas y emocionalmente expresivos. De esta manera, la extroversión-introversión de una persona se relaciona con el eficiente desempeño de tareas en diferentes ambientes según su tipo de personalidad.

## 5. Autoritarismo

Por lo regular, el autoritarismo se refleja en personas que se apegan a los valores convencionales, obedece a la autoridad reconocida, sostiene un punto de vista negativo de la sociedad, respeta el poder y la firmeza y se opone a la expresión de los sentimientos personales. Así mismo, el comportamiento de una persona autoritaria dentro de una organización generalmente se manifiesta en personas aburridas, sin imaginación y cerradas. Finalmente, el autoritarismo se relaciona con la apertura intelectual del individuo.

Por otra parte, Hellriegel, Slocum y Woodman, (2003, p.51) mencionan que las actitudes que posee una persona dentro de una organización también son importantes, ya que éstas son: “patrones de sentimientos, creencias y tendencias del comportamiento dirigidas hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos específicos y poseen componentes afectivos, cognoscitivos y de comportamiento”.

Cabe mencionar que la relación actitud-comportamiento se vuelve más clara cuando se conoce la manera de actuar y comportarse de una persona, por ejemplo; el interés y compromiso que posee un trabajador al realizar su trabajo, muestra una actitud de responsabilidad.

Por otra parte, y como ya se ha dicho anteriormente, dentro de una organización las personas son recursos dotadas de habilidades, capacidades, conocimientos y motivación, pero también son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares, experiencias, etc, las cuales intervienen en el comportamiento de un individuo.

Así mismo, el comportamiento humano presenta ciertas características según Arias Galicia (2006 p.96):

1. *El hombre es proactivo.* Esto quiere decir que el comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones.
2. *El hombre es social.* Participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que ello las lleva a relacionarse con otras personas o con algunos grupos. De esta forma las relaciones sociales determinan el

concepto que las personas tienen de sí mismas, ya que los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológicos en los grupos o en las organizaciones.

3. *El hombre tiene necesidades diversas.* El comportamiento de las personas dentro de una organización está influenciado por un conjunto de necesidades diferentes, e independientes por cada persona, según el nivel de importancia que le asigne.

4. *El hombre percibe y evalúa.* Las experiencias que el hombre acumula en el ambiente, las evalúa en función de sus propias experiencias y éstas influyen su comportamiento dentro de la organización, según sus necesidades y valores.

5. *El hombre piensa y elige.* El comportamiento humano es activo en su razonamiento y conocimiento, y puede actuar según sus planes y aspiraciones para alcanzar sus objetivos personales.

6. *El hombre posee capacidad limitada de respuesta.* La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes y del aprendizaje individual, es por esto que el comportamiento de cada persona varía según sus capacidades.

De este modo, estos cinco factores de la personalidad, como las características antes mencionadas, forman parte importante para entender el comportamiento de las personas dentro de la organización, aunque cabe mencionar que existen otros factores que influyen en el comportamiento organizacional.

Aunado a lo anterior, Arias Galicia (2006, p.111) señala que el comportamiento del individuo dentro de la organización depende de los siguientes puntos:

- a) *Conocimiento*: la persona debe poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de este conocimiento se encuentra en la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de la organización y del área.
- b) *Habilidades*: contempla la capacidad mental y psicomotriz necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación. En este punto interviene una adecuada selección de personal, basándose en el análisis y descripción de puestos.
- c) *Motivación*: se trata del compromiso para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización. La motivación es fundamental para lograr el contrato anímico y enamoramiento del trabajador con la empresa. Todo esto se obtendrá mediante la capacitación, remuneración y programas de motivación para los trabajadores.
- d) *Valores*: tendrán que haberse introyectando a los integrantes de la empresa, con el espíritu de la competitividad, la calidad total y de la mejora constante para lograr el desempeño satisfactorio.
- e) *Cultura*: constituye la forma característica de un grupo humano de ver e interpretar el mundo, y con base en esta cultura desarrollar el trabajo eficientemente.

Todos estos aspectos en conjunto ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión y visión, pero siempre tomando en cuenta la aplicación de las reglas y métodos necesarios para lograr alcanzar los resultados esperados por la empresa.

Sin embargo, no debe olvidarse que el comportamiento humano dentro de la organización es complejo, y éste depende tanto de factores internos como

externos que influyen en su comportamiento. Así pues, es necesario referirse también a su medio circundante como marco de referencia, a fin de entender mejor la conducta humana en las organizaciones. Por esta razón en el siguiente punto se hablará de la cultura organizacional.

### **3.4 Cultura Organizacional**

En toda organización se observa a diario una forma particular de pensar, sentir y actuar, así mismo se desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que son compartidos o transmitidos por los miembros de la organización, y estos a su vez, gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo. Todo esto forma parte importante de la cultura, es decir, la configuración de una conducta aprendida generación tras generación.

De igual forma, la cultura se transmite mediante las relaciones que existen entre personas con otros grupos y su medio circundante, por lo cual se transmiten formas de pensar y pautas de conducta. En otras palabras, la cultura surge de la propia naturaleza humana.

Así pues, la cultura según Arias Galicia (2006, p. 290), se define como: “Un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad particular”. Por lo que esto constituye un conjunto de normas que gobiernan los sentimientos, las ideas, las relaciones entre los individuos, la manera de actuar y dirigirse hacia los demás y la misma forma de percibir a la sociedad y a la humanidad, de este modo todas las sociedades y seres humanos poseen su propia cultura

Así mismo, Arias Galicia (2006, p.82) menciona que pueden catalogarse tres subsistemas en los aspectos culturales de una sociedad, y estos son los siguientes:

- a) Subsistema ideológico: éste se refiere a las creencias, ideas, valores, a la filosofía y los modos de ver el universo existente dentro de una cultura.
- b) Subsistema sociológico: constituyen los principios para coordinar las relaciones entre diversos miembros de la sociedad, para esta finalidad la sociedad se vale de ciertos medios como: normas, tabúes, rol o papel, status, ritos y costumbres que establecen la manera de relacionarse con los demás.
- c) Subsistema tecnológico: la tecnología empleada por una cultura requiere ciertas formas de comportamiento e implica una transformación en los valores, las normas, el lenguaje, etc. De igual modo el subsistema tecnológico modifica las actividades de producción e influye por medio de los contactos sociales, en las actitudes, los valores y las costumbres del grupo.

Es así como estos tres subsistemas, forman parte de la cultura e influyen directa o indirectamente sobre el comportamiento de los individuos, aunque cabe mencionar que la personalidad también interviene sobre la cultura, ya que cada persona posee una serie de habilidades innatas así como una acumulación única de experiencias, las cuales enriquecen a la atmósfera cultural y viceversa.

Por otra parte, Arias Galicia (2006, p.91) señala que una cultura también puede presentar subculturas las cuales pueden ser de tres tipos:

- a) Regional: se refiere a los elementos culturales propios y característicos de cada país, región o estado.
- b) Ocupacional: la ocupación forma una subcultura, debido a que ésta determina en el individuo, su estatus, clase social, remuneración, etc., además cada ocupación posee su propia forma de lenguaje, ritos, costumbres, tabúes o sus valores.
- c) Organizacional: cada organización tiene su propia cultura, y esto se puede reflejar en la forma de trabajar, en los procedimientos, en el lenguaje que utilizan, en las costumbres, filosofía y valores de la propia organización.

Retomando la cultura organizacional, es importante decir que en toda organización es única y singular, puesto que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, toma de decisiones y filosofía, es así como la unión de todos estos elementos constituye a la cultura.

Una parte importante de la cultura organizacional es que determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos, ya que ellos construyen su propia personalidad y su propio lenguaje a partir de las raíces, valores, los objetivos y creencias de la organización para la cual trabajan, aprendiendo a interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos de la organización.



Por otra parte, la cultura cumple con varias funciones en el seno de una organización, las cuales son las siguientes según Casado (2003, p. 608):

1. Cumple la función de definir los límites de comportamiento.
2. Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
3. Facilita la creación de un compromiso personal con la organización.
4. Incrementa la estabilidad del sistema social.
5. Hace notorio que lo mas importante son los recursos humanos.
6. Evalúa y modifica el rumbo de la empresa.
7. Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
8. Facilita premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
9. Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Por esta razón, quienes mantienen y se identifican con las creencias y valores de la organización permanecen dentro de ella durante un largo tiempo, y trabajan en conjunto para lograr los objetivos y el desarrollo de la empresa, de lo contrario terminan por irse o adaptarse paulatinamente a ella.

Sin embargo, cabe mencionar que si una organización quiere alcanzar el éxito, debe empezar por modificar su propia cultura, y crear una mentalidad desde el dueño hasta los trabajadores, dirigida hacia la mejora continua, la calidad total y el éxito. Por tanto, Arias Galicia (2006, p.321) hace las siguientes recomendaciones:

- a) Es necesario partir de la misión, la visión y los valores correspondientes; estos elementos deben contener aspectos para hacerlos atractivos ante los ojos de los asociados y los clientes, de igual modo deben ser practicados día con día.
- b) Es necesario diseñar y planear el tipo de cultura deseada a fin de lograr el crecimiento de la organización.
- c) Una vez determinado el tipo de cultura deseado y necesario para cumplir con la misión, es necesario ir introduciendo cambios paulatinamente; para esto es preciso seguir una estrategia, donde se analicen las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las consecuencias que se podrían tener al implementar el cambio de cultura.

Finalmente, el poder cambiar la cultura de una organización significa transformar las creencias y valores, firmemente enraizadas en las mentes de la mayoría de los miembros de la organización, iniciando con quienes tienen el poder formal y alineándose con las decisiones y acciones de la organización, por ejemplo, la planeación, organización, dirección y control.

Así mismo, la organización requiere de personas que se involucren en el proceso de cambio y estén deseosos de experimentar con nuevos procedimientos y nuevas ideas, comprometidas con la misión, los objetivos, los procesos, las técnicas, los servicios o productos de la organización y que adopten un papel de solucionadores de problemas.

En conclusión, podemos decir que la cultura de una organización contribuye a la cohesión y permanencia de la empresa, pero siempre tomando

en cuenta dentro de esta cultura, el potencial, desarrollo y bienestar del factor humano.

### **3.5 Potencial Humano**

Hoy en día el trabajador forma parte importante del sistema empresarial, así mismo posee habilidades internas, como razonamiento, creatividad, valores, etc, que necesitan desarrollarse; ya que constituyen el valor más importante para el desarrollo empresarial. Por tanto, las organizaciones para ser competitivas, deben realizar esfuerzos permanentes a fin de convertir el potencial humano en desempeño de excelencia.

Como ya se ha dicho, el éxito empresarial depende de varios factores, en los que intervienen factores tecnológicos, administrativos, culturales tanto de la empresa, como del medio circundante de las personas. En lo que corresponde al individuo, los factores que intervienen son: el conocimiento, las habilidades, la personalidad, el compromiso y las expectativas las cuales, si son aprovechadas contribuirán al alto desempeño.

Haciendo referencia a lo anterior, Arias Galicia (2006, p.378) menciona lo siguiente: “la administración del alto desempeño, se refiere a la aplicación del proceso administrativo total para lograr el pleno florecimiento de las potencialidades humanas dentro de las empresas u organizaciones, así como en los países, a fin de proporcionarles competitividad e incrementar la calidad de vida”.

De este modo, la tarea básica de toda empresa, será invertir firmemente en el aprovechamiento de sus recursos humanos, principalmente en el capital intelectual, que incluye aspectos como: habilidad, experiencia, conocimiento e información individual que posee cada persona, y que constituye un bien intangible y valioso para la organización.

De igual modo cada organización debe transmitir actitudes y conocimientos mediante la capacitación de las personas, y así poder crear condiciones óptimas y adecuadas para que éstas utilicen y exploten sus habilidades con eficacia. Así mismo, es recomendable que la empresa incentive y haga participes a sus trabajadores en la toma de decisiones, para así poder utilizar al máximo la inteligencia y la capacidad de las personas y obtener la unión de esfuerzos y ampliación de conocimientos de cada uno de los empleados.

Por otra parte, Chiavenato (2005) menciona que el potencial humano implica varias actividades para poder ser aprovechado al máximo; para esto es recomendable que toda organización realice una adecuada descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud, y bienestar para todos los miembros de la organización.

Aunado a lo anterior, Chiavenato (2005, p.13) hace referencia a seis procesos básicos para el buen aprovechamiento del talento humano, los cuales se enlistan a continuación:

1. Admisión de Personas: se refiere a los procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, por ejemplo: el reclutamiento y selección de personas.
2. Aplicación de Personas: son procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa y orientar y acompañar su desempeño. Ejemplo: análisis y diseño de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
3. Compensación de las Personas: se refiere a los procesos utilizados para incentivar y satisfacer las necesidades individuales de las personas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.
4. Desarrollo de Personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Ejemplo: entrenamiento, programas de cambio, de comunicación e integración.
5. Mantenimiento de Personas: son procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.
6. Evaluación de Personas: se refiere a los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

De este modo, la dirección debe tomar en cuenta la importancia de estos seis factores, ya que estos determinarán la satisfacción de su personal, de igual modo, los altos mandos deben mantener siempre la mentalidad de satisfacer y

conocer las necesidades de sus empleados así como establecer metas y resultados por alcanzar, y no solo métodos de trabajo.

Por otra parte, es importante decir que la efectividad del potencial humano dentro de una empresa, también depende en gran parte del ambiente que se viva en el área de trabajo, y para esto es aconsejable que se determine de manera clara, sencilla y objetiva la visión, misión, valores y objetivos de la empresa, de esta manera la organización centrará la acción hacia una misma filosofía enfocada hacia el crecimiento de la empresa.

Así mismo, es importante elaborar objetivos departamentales que apoyen a los de la empresa, con el fin de lograr la participación y colaboración del personal. De igual forma, el implementar un sistema claro de definición de responsabilidades por departamentos, permitirá evitar duplicidad de funciones y lograr el aprovechamiento de habilidades, y por ende, la satisfacción del personal.

Es necesario también, mantener un ambiente de concordancia en el área de trabajo, mediante valores como pueden ser: la integridad, congruencia, constancia, confiabilidad, respeto, autenticidad por mencionar algunos, y de esta manera poder impedir el abuso de autoridad y fomentar la igualdad en las relaciones laborales.

Por otra parte, Chiavenato (2005) recomienda implementar en cada departamento, área o sección de la empresa, sistemas planeados de rotación de puestos para lograr que todos los trabajadores conozcan todas las actividades

y funciones de la empresa y así poder evitar crisis derivadas de renuncias o ausentismo.

Finalmente, es elemental capacitar al personal pero siempre apoyándose sobre necesidades reales que vayan a la par con los objetivos de la empresa y siempre fomentando programas de desarrollo humano o superación personal, ya que si el trabajador crece como persona, propiciará el crecimiento de la empresa.

En conclusión, es importante resaltar que toda organización debe enfocar esfuerzos hacia la responsabilidad social, mediante el aprovechamiento y desarrollo del potencial humano, a través de la identificación de sus capacidades y habilidades y la preparación constante de las personas, ya que el capital humano es el recurso más valioso de toda organización, y de éstas depende el futuro y éxito de la empresa así como la satisfacción y la mejora de la calidad de vida de cada trabajador.

### **3.6 Calidad de Vida en el Trabajo**

La calidad de vida es un concepto multidimensional ya que implica valores y actitudes mentales individuales, así mismo requiere de un desarrollo integral de las dimensiones física, mental, social, económica y espiritual, lo cual dotará a la persona de un equilibrio consigo mismo y con la sociedad. Por esta razón, la calidad de vida depende en gran parte de la concepción propia del individuo hacia el mundo, y la interpretación y valoración que le da a lo que tiene, vive y espera.

Respecto a lo anterior, Arias Galicia (2006, p.737) señala que existen dos posturas relacionadas con la calidad de vida, las cuales son las siguientes:

- a) Subjetiva: señala que cada persona es la única con posibilidades de indicar si está satisfecha o no con su calidad de vida. Aquí se mencionan rubros tales como: la satisfacción del trabajo, la vida familiar y social, felicidad, sentimientos de libertad, seguridad, empleo del tiempo libre, estrés, ansiedad, temores, etc.
- b) Objetiva: en este caso, se trata de efectuar mediciones o clasificaciones por medio de indicadores, con respecto a diversas condiciones: contaminación ambiental, espacio habitable, índices de precios, ingresos, tasas de empleo y desempleo, mortalidad, escolaridad, nivel de vida, factores económicos como políticos, etc.

Por esta razón, podemos decir que la calidad de vida es tanto subjetiva como objetiva, ya que para llegar a ella se requiere de la interpretación misma que el sujeto le da a los acontecimientos. Sin embargo es importante considerar que el trabajo es un factor trascendental, ya que contribuye a incrementar la calidad de vida de cada individuo, por esta razón cada organización tiene la responsabilidad social de fomentar este aspecto dentro del entorno laboral.

Por otra parte, es difícil definir el concepto calidad de vida en trabajo, ya que este término lo establece cada organización por individual y depende de varios factores, entre los más importantes son: la filosofía, visión y misión. Sin embargo, en términos generales la calidad de vida en el trabajo, según Arias Galicia (2006, p.744) se refiere a: “una filosofía para organizar y dirigir,



la cual pone énfasis en la necesidad de diseñar, dirigir y cambiar las organizaciones para utilizar al máximo a los empleados en el intento de lograr los objetivos de la organización y la satisfacción del personal”.

Por lo tanto, la calidad de vida en el trabajo incrementa la productividad, la motivación de las personas enfatizando la participación de la gente, la dignidad del empleado, la comunicación, entre otros aspectos. De igual modo realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso del personal.

Así mismo, la calidad de vida dentro del trabajo implica un profundo respeto hacia las personas para lograr niveles elevados de calidad y productividad, del mismo modo, las organizaciones requieren de gente motivada que participe activamente en los trabajos que ejecutan, y que sean recompensadas adecuadamente por sus contribuciones, ya que al invertir directamente en los empleados la empresa está invirtiendo indirectamente en el cliente.

Cabe mencionar, que la calidad de vida en el trabajo incluye múltiples factores según Chiavenato (2005, p.407):

1. Satisfacción con el trabajo realizado.
2. Posibilidades de tener futuro en la organización
3. Reconocimiento de los resultados alcanzados.
4. Salario percibido.
5. Beneficios alcanzados.
6. Relaciones humanas con el grupo y la organización.

7. Ambiente psicológico y físico de trabajo.
8. Libertad y responsabilidad de decidir.
9. Posibilidades de participar.

Por tal motivo, se puede decir que la calidad de vida laboral implica aspectos tanto intrínsecos como extrínsecos, y afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual y grupal, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar cambios.

También existen ciertos criterios para fomentar la calidad de vida en el trabajo, para esto Chiavenato (2005, p.409) hace referencia a los siguientes aspectos:

- Suficiencia en las Retribuciones: esto puede ser logrado por suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir.
- Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo: esto requiere establecer condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de enfermedades y daños.
- Oportunidades Inmediatas para Desarrollar las Capacidades Humanas: este criterio incluye fomentar en el trabajador, la autonomía, el uso de múltiples habilidades y retroalimentación de los resultados como base de la autorregulación del desempeño.
- Oportunidades de Crecimiento Continuo y Seguridad: este proceso abarca asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador, oportunidades de ascenso, y seguridad en el empleo.

- Integración Social en el Trabajo en la Organización: esto significa liberarse de prejuicios y propiciar la igualdad, movilidad, apertura interpersonal y apoyo constante a los equipos de trabajo mediante la comunicación.
- Reglamentación: se refiere al establecimiento de normas y reglas de la organización, que determinan derechos y deberes del trabajador, y que constituyen recursos contra decisiones arbitrarias y fomentan un clima democrático dentro de la organización
- Trabajo y Espacio Total de Vida: el trabajo no debe absorber todo el tiempo y toda la energía del trabajador, en disminución de su vida familiar y particular y de su tiempo libre.
- Importancia Social de la Vida en el Trabajo: el trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona que participa en una organización.

Así, si la calidad de vida en el trabajo es pobre, ésta conducirá a tener empleados insatisfechos, con mala voluntad, reducirá la productividad, a comportamientos contraproducentes como ausentismo, rotación, robo, sabotaje, etc. En cambio si la calidad laboral es buena, generará un clima de confianza y respeto mutuo en que el individuo tenderá a aumentar sus contribuciones y elevar sus oportunidades de éxito psicológico, y la administración tenderá a reducir mecanismos rígidos de control.

Cabe mencionar, para fomentar la satisfacción del empleado dentro de su trabajo y así poder mantener una calidad de vida, es recomendable primero que nada reducir el nivel de estrés en el trabajo; fomentando relaciones cooperativas, constructivas y eficaces con los compañeros, evitar el

autoritarismo, promover la comunicación, ser empático y ponerse en el lugar del otro, así como reconocer y premiar el buen desempeño de los trabajadores.

Así mismo es recomendable realizar programas de bienestar para los empleados y promoverlos, a fin de ayudar a los trabajadores a identificar riesgos potenciales de salud, y estimularlos a cambiar su estilo de vida mediante ejercicios, buena alimentación y monitoreo de la salud.

De igual modo, es primordial mantener siempre un trabajo conjunto entre organización y trabajadores y todo esto dependerá de fomentar día a día la comunicación constante, un buen ambiente de trabajo, evitar el abuso de autoridad, promover la autonomía y las habilidades del trabajador, tener en el lugar de trabajo seguridad e higiene, realizar programas de beneficios sociales y oportunidades de progreso para los empleados, tener salarios bien retribuidos y finalmente, mantener una filosofía empresarial basada en la calidad de vida de todos los trabajadores.

Finalmente, es importante resaltar que el capital humano es y será siempre parte fundamental del éxito de una organización, ya que es un recurso irremplazable dotado de capacidades únicas las cuales ayudarán a la autorrealización tanto del individuo como de la organización.

**CAPÍTULO IV**  
**ESTRUCTURA INTERNA DE LA MICROEMPRESA**  
**DISEÑOS Y FRAGANCIAS, S.A. DE C.V.**

## **4.1 Datos Generales de la empresa**

### **4.1.1 Reseña histórica: origen y desarrollo**

Para el año 1989 aproximadamente, el señor José Trinidad Olvera Rosales, tuvo la idea de elaborar perfumes como un negocio propio, ya que resultaba ser un producto de fácil fabricación y con una alta demanda en ventas. Es así como el señor Olvera Rosales, inició la fabricación de perfumes donde inicialmente le ayudaba su esposa y algunos miembros de su familia.

Para ese entonces, el material que utilizaban para la elaboración de este producto, eran envases, embudos, mangueras y cubetas, así mismo el frasco que se utilizaba para colocar las esencias era reciclado, únicamente lo lavaban para reutilizarlo.

En ese tiempo su principal punto de venta fue la zona centro y mercados populares, y fue así como la demanda de este producto fue incrementando sus ventas y, por lo tanto, el nivel de producción. Debido a esto, el señor Olvera Rosales tomó la decisión de adquirir un terreno más amplio, así como maquinaria nueva que permitiera eficientar la elaboración del perfume y obtener mejores condiciones de trabajo.

Es así como este pequeño negocio fue incrementando no sólo sus instalaciones, sino también su número de clientes, proveedores y trabajadores. De igual forma, el producto que fabricaban también fue evolucionando no

sólo en presentación y diseño, sino también en la creación de distintos aromas y líneas para caballero, dama, jóvenes, niños y bebés.

En un inicio este pequeño negocio familiar fue llamado COSFRA, ya que se pensaba en la fabricación de cosméticos y fragancias, de igual forma su mercado se fue expandiendo hacia el interior de la República, y tiempo después, al ver el crecimiento y demanda que tenían sus productos, el señor Olvera Rosales fue innovando y creando nuevas líneas de perfumes, entre las que resaltan “Le Fragance”, para dama y caballero, la Mini para niños y niñas, y Futura para dama y caballero.

Tras el paso del tiempo, también se fueron instaurando establecimientos en distintas partes de la ciudad de México, donde la línea “Le Fragance” era la de mayor demanda en estos negocios, tomando en cuenta que en la zona centro la línea de niños era la más adquirida.

Para ese tiempo COSFRA no contaba con una estructura organizacional, y el trabajo que se realizaba dentro de la empresa era de una manera muy empírica, por lo cual existían muchos tiempos muertos dentro de la producción, y un mal aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos, administrativos y humanos.

Para el año 2000 aproximadamente, y tras la muerte del señor Trinidad Olvera Rosales, Diseños y Fragancias, quedó a cargo de su esposa Rachel Arroyo Gutiérrez, y a partir de este cambio fue como se originaron algunas transformaciones dentro de la estructura organizacional de lo que hoy en día se conoce como Diseños y Fragancias, S.A. de C.V.

### **4.1.2 Razón Social**

El día 22 de Noviembre del año 2001, la empresa fue constituida en la ciudad de México, con el nombre de Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., y bajo lineamientos de una sociedad anónima, por lo tanto, su razón social es la siguiente: DFR011123L51. De este modo, la que era llamada COSFRA hoy por hoy se le conoce como Diseños y Fragancias, S.A. de C.V.

La ubicación actual de Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., es Cerrada de Escape Mza. 1 Lte. 1, colonia Industrial Xalostoc, en Ecatepec Estado de México, dirección que corresponde a la misma ubicación desde sus inicios.

### **4.1.3 Giro**

Como su nombre lo dice, Diseños y Fragancias S.A. de C.V., es una empresa dedicada a la manufactura de perfumes, cuya principal actividad es la elaboración de perfumería para bebés, niños, niñas, dama y caballero, siendo la línea de niños la de mayor demanda.

Del mismo modo, esta empresa se encarga de producir y diseñar su materia prima, esto quiere decir que mediante la colaboración de un diseñador junto con las aportaciones del dueño, se trata de diseñar presentaciones innovadoras que sean del agrado del público. Cabe mencionar que en dicha empresa únicamente realiza el diseño, impresión y corte de la caja, así como la elaboración de la tapa, puesto que la esencia, alcohol, envase, atomizador y



demás materia prima utilizada para la elaboración de tal producto, es adquirida mediante proveedores que surten estos materiales.

Es importante decir, que la elaboración de la tapa la realiza una sola persona, mediante una maquinaria especializada la cual se encarga de transformar la materia prima en producto terminado, que en este caso sería la transformación del polietileno a la tapa como resultado final. De igual forma esta máquina debe ser supervisada y manejada por una persona preparada que tenga los conocimientos necesarios para operar y llevar un buen mantenimiento de la máquina.

Esta organización entra en la clasificación de empresa secundaria o de transformación, ya que su principal actividad, es la de adquirir materia prima para sostenerla a un proceso de transformación o manufactura, que al final su resultado será un producto con características particulares.

Así mismo este tipo de empresas, contribuye a generar nuevas fuentes de trabajo y sirve como creador de satisfactores o necesidades para la sociedad.

#### **4.1.4 Tamaño**

Por sus características, Diseños y Fragancias, S.A. de C.V. pertenece a la clasificación de microempresa, todo esto debido al número reducido de empleados con los que cuenta.

Hoy en día, esta empresa cuenta con 13 empleados en su totalidad, de igual forma cuenta con una administración independiente y una estructura organizacional muy sencilla, la cual no se ha actualizado desde el año 2004. Por tal motivo las decisiones tomadas dentro de la empresa las da directamente el dueño, el cual es ayudado por algunas personas sin contar con jefes inmediatos.

Del mismo modo las instalaciones son sencillas y el nivel de producción no rebasa las 7 mil piezas diarias de producto terminado, así mismo su principal zona de distribución es la zona centro y algunos otros estados de la República Mexicana, es por esta razón que esta organización es considerada como micro empresa.

#### **4.2 Descripción de la Organización**

Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., es una empresa Mexicana dedicada a la manufactura de perfumes desde hace aproximadamente 20 años, dicha empresa corresponde a la clasificación de microempresa, puesto que en la actualidad está constituida por trece empleados incluyendo al dueño.

Las instalaciones de la empresa se encuentran en buenas condiciones ya que cuentan con una persona que diariamente le da mantenimiento y procura tener limpia el área de trabajo.

Hoy en día esta empresa se encuentra conformada por dos inmuebles. El primer inmueble está conformado por tres pisos, en la planta baja se encuentran las oficinas y almacén de producto terminado, en el primer piso,

está ubicada el área de producción y un área de producto terminado, en el segundo piso, se encuentra el área de almacenes y finalmente en el tercer piso el comedor y azotea. Respecto al segundo inmueble, éste está integrado por un piso y planta baja; en la planta baja se realiza la impresión y corte de caja, y en el primer piso se encuentra el área de inyección de tapa, donde se efectúa la elaboración de la tapa.

Actualmente, esta empresa está constituida por trece empleados, donde siete son mujeres y 6 son hombres, los cuales están divididos de la siguiente manera:

- Una mujer encargada de la limpieza.
- Una mujer encargada del área de almacén de esencia.
- Una mujer encargada del área de producción.
- Una mujer en el área de producto terminado.
- Una mujer de ayudante general
- Una mujer en el área de crédito y cobranza
- Un hombre almacenista.
- Un hombre suajista.
- Un hombre prensista.
- Un hombre en el área de inyección de tapa.
- Un hombre chofer
- Un hombre en el área de ventas
- Un hombre en el área de compras
- Finalmente la directora general

Cabe mencionar, que además cuentan con algunos trabajadores externos a la empresa, los cuales son: un diseñador que apoya en la creación y diseño de nuevos productos, una contadora y un abogado, los cuales sirven como asesores para situaciones legales o financieras de la empresa.

Finalmente, es importante decir que el ambiente que se vive dentro de la empresa es tranquilo y cordial, puesto que los trabajadores que hoy en día laboran en esta empresa, son de suma confianza para el dueño debido a su antigüedad y lealtad que han demostrado hacia la organización, además se nota que la relación laboral que sostienen entre ellos es agradable.

#### **4.2.1 Situación Actual**

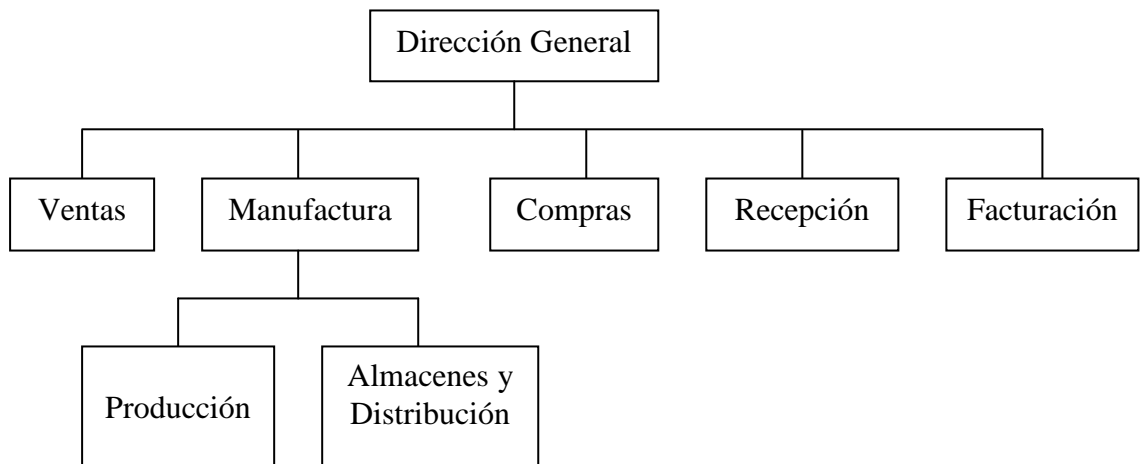
Después de la muerte del señor José Trinidad Olvera Rosales, en el año 2000, su esposa Rachel Arroyo Gutiérrez quedó al mando de lo que hoy en día es Diseños y Fragancias S.A. de C.V.; empresa que fue constituida en el año 2001 bajo lineamientos de una sociedad anónima.

A partir de este momento y debido al crecimiento de dicha empresa, se trató de implementar un organigrama, misión, visión, y reglamento, también se realizó una especificación y descripción de algunos de los puestos, para que de este modo se obtuviera un buen manejo y control en cada uno de sus recursos, ya sean materiales, técnicos, administrativos o humanos y en general, obtener y dar seguimiento a una nueva forma de trabajo, para beneficio de la empresa y de los trabajadores.

Hoy en día el organigrama, misión y visión de la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V. son los siguientes:

### Esquema 1.8

Organigrama actual de la empresa Diseños y Fragancias S.A. de C.V.



#### *Misión*

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través del diseño, elaboración y venta de perfumería de alta calidad a un precio accesible, mediante la constante innovación de nuestros productos y el desarrollo de nuestro personal”.

#### *Visión*

- Cubrir el mercado regional y zona conurbana en un 100% durante el año 2005.
- Extender el mercado a las seis principales ciudades de la zona centro del país durante el año 2006.
- Introducir los productos a las principales ciudades de la zona norte y sur del país, durante el año 2007.

Cabe mencionar que esta empresa también cuenta con un reglamento establecido y descripciones de algunos puestos como lo son:

- Gerencia de planta
- Responsable de producción
- Promotor de ventas
- Responsable de compras
- Cobranza
- Coordinador de manufactura
- Responsable de almacén
- Responsable de impresión
- Ayudante general

Sin embargo, esta nueva estructuración no se ha seguido de la manera más adecuada, ya que el personal en su mayoría no conoce cuál es la visión y misión de la empresa, de igual forma esta filosofía no se ha renovado desde el año 2004 al igual que el organigrama. Así mismo la falta de objetivos y políticas, ha hecho que en la actualidad exista una mala planeación, organización, control y dirección de los recursos que integran a la empresa.

Cabe mencionar que también es muy notable la falta de organización, dirección y unidad de mando dentro de la empresa, y este problema se ha reflejado en el desperdicio de recursos, tiempos muertos, falta de comunicación, fugas de responsabilidad y descontrol en el personal, puesto que no se cuenta con niveles de autoridad bien definidos ni una adecuada especialización de tareas, y descripción de todos los puestos existentes.

En cuanto a las instalaciones de la empresa, y como ya se a dicho, se encuentran en buenas condiciones ya que existe una persona que procura conservarlas limpias y darle mantenimiento. De igual modo el personal tiene el equipo y el espacio necesario para realizar su trabajo, aunque cabe mencionar que muchos de ellos no lo utilizan o desconocen el manejo de este equipo de seguridad.

Así mismo, la empresa Diseños y Fragancias S.A. de C.V., cuenta con los recursos materiales y tecnológicos, necesarios para la realización de su trabajo, ya que tienen el equipo de cómputo y oficina actualizado y en buenas condiciones, de igual modo, manejan el sistema SAE, el cual le permite eficientar su trabajo, al tener los inventarios al día, realizar ordenes de compra-venta, y facturar.

Actualmente la empresa a adquirido y actualizado nueva maquinaria, por ejemplo la etiquetadora y llenadora, las cuales han permitido eficientar el trabajo en las líneas de producción y realizarlo con calidad en el menor tiempo y esfuerzo para permanecer en el gusto del cliente, pero cabe mencionar, que las condiciones de trabajo dentro de la empresa son un tanto peligrosas, ya que

a pesar de que los empleados cuentan con el equipo necesario para realizar sus labores, la mayoría de ellos no la utiliza o le dan un mal uso.

Cabe mencionar, que dentro de esta empresa y debido a su reducido número de empleados, muchos de ellos realizan distintas tareas que no corresponden a su función principal por lo que en ocasiones existe duplicidad de funciones, y tiempos muertos.

En la actualidad Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., es una empresa mexicana que se ha mantenido en el gusto del público debido a sus precios accesibles, y a la innovación en el diseño del perfume. Además su número de consumidores se ha incrementado a diferentes zonas de la República Mexicana y hoy en día cuentan con clientes en Guanajuato, Cancún, Veracruz, Acapulco, Oaxaca, Puebla, Pachuca, Sinaloa, Hermosillo, Querétaro, Monterrey, y Guadalajara. Cabe mencionar que también distribuyen su producto, en plazas comerciales y en negocios independientes.

Sin embargo, la situación actual de la empresa es un poco desfavorable, ya que debido a la competencia en el mercado y a la crisis económica que en la actualidad se está viviendo, su ventas y nivel de producción han reducido notablemente, y esto ha provocado constantes recortes de personal y en consecuencia una desestabilización en el personal.

En la actualidad los trabajadores existentes dentro de la empresa son familiares, y algunos otros son trabajadores de confianza que desde hace muchos años han permanecido y han sido fieles a la organización, únicamente se contrata más personal en fechas de temporada alta, por ejemplo, de



diciembre a mayo, sin embargo; el ambiente que se vive dentro de la empresa es cordial y agradable debido a que la mayoría de los empleados ya se conoce por su antigüedad dentro de la empresa.

Finalmente, es importante decir que el implementar una nueva estructuración en la empresa, ayudará a que exista una buena planeación, organización, dirección y control de los recursos administrativos, humanos, materiales y financieros que integran a la organización.

Por otra parte, es importante considerar que el efectuar cursos de capacitación en cuanto a seguridad e higiene y cultura laboral, sería de gran ayuda para el personal, ya que estos permitirían que los trabajadores obtuvieran los conocimientos y la preparación necesaria para manejar el equipo de seguridad y responder ante situaciones de emergencia. De igual modo la cultura laboral les permitirá conocer a la empresa en su totalidad y trabajar en conjunto con la visión, misión, objetivos y políticas ya establecidas por la organización.

Finalmente, todo esto permitirá llevar una mejor organización y planeación dentro de la empresa, al poder administrar de manera eficiente sus recursos humanos, técnicos, financieros y materiales, y así obtener la satisfacción del personal y sus clientes para lograr el crecimiento de la empresa en su totalidad.

### **4.3 Diagnóstico Organizacional**

#### *Modelo Real*

Los resultados que se han obtenido a la fecha muestran que la situación actual de la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V. es un tanto desfavorable, esto es debido a la falta de estructura organizacional y a la competencia que hoy en día se está viviendo en nuestro país.

Dentro de la estructura organizacional encontramos lo siguiente:

En primera instancia, la falta de dirección dentro de la empresa, ha provocado un descontrol dentro de toda la organización, esto se refleja de manera notable, ya que no se cuenta con una estrategia empresarial bien definida, lo que conlleva a la ausencia de políticas y objetivos relacionados con esta misma, por tal motivo las tareas departamentales y las operacionales no se han cumplido de manera correcta. Así mismo la falta de seguimiento hacia los planes, ha provocado que el desempeño hacia las tareas sea deficiente, ya que existe desperdicio de recursos, demora en el proceso de producción, y una mala comunicación entre los empleados que integran a la empresa.

En cuanto a la administración de la empresa, ésta es deficiente, debido a la falta de planeación, organización, dirección y control, dicho de otro modo, la ausencia de programas de acción, de coordinación hacia los planes de acción, de guía y orientación hacia el personal y la falta de seguimiento hacia los planes de trabajo, ha provocado que los resultados obtenidos no sean los esperados por la organización.

De igual modo el organigrama no está bien estructurado ni actualizado y de éste parte la asignación de niveles de autoridad y jerarquización, cosa que en la actualidad no existe dentro de la empresa, ya que los empleados desconocen quién es su jefe inmediato, y en consecuencia reciben órdenes de cualquier integrante de la organización y no saben quién depende de quién, por lo tanto, no existen canales de comunicación bien definidos para el buen cumplimiento de los objetivos.

Respecto a lo anterior se podría decir que lo que más predomina en esta empresa es la organización informal, ya que las decisiones se toman en el momento y existe mucha improvisación en cuanto a la realización de las tareas, y esto conlleva a que existan desperdicios de material, duplicidad de funciones y finalmente pérdidas a nivel económico.

Por otra parte, es preciso decir que la falta de actualización e implementación de visión, misión, políticas, reglamentos, y procedimientos de trabajo, han hecho que los trabajadores desconozcan la razón de ser de la organización, y por lo tanto, trabajen de una manera empírica sin alguna metodología bien establecida ni un objetivo al cual llegar.

Así mismo, hoy en día es notable que los trabajadores no identifiquen del todo cuáles son sus funciones y exista confusión entre las actividades que deben realizar en su jornada de trabajo, lo que nos habla claramente del desconocimiento y una mala aplicación de la descripción de puestos existentes.

En cuanto a la competencia que hoy en día se está viviendo en nuestro país tenemos lo siguiente:

Esta situación ha provocado que actualmente se proporcionen bajos salarios a los empleados, que no exista una recompensa a los empleados por su trabajo como: incentivos o premios, bonos de puntualidad etc. De igual modo esto ha propiciado una constante rotación del personal, desmotivación, ausentismo entre los trabajadores que actualmente se encuentran laborando dentro de la empresa, por lo tanto, el ambiente que se vive en la organización es poco desolador y con poco compromiso hacia el cumplimiento del trabajo.

Sin embargo, y a pesar de que existen recursos para realizar eficazmente su trabajo, el personal se muestra apático y desmotivado, por lo tanto, hoy por hoy siguen existiendo errores que retrasan la producción y provocan desperdicio que se reflejan en los estados financieros de la empresa.

Es importante decir, que la ausencia de cursos de capacitación para el personal, también ha repercutido en los empleados y en su trabajo, ya que es notable la falta preparación y adiestramiento de los trabajadores en cuanto a la utilización del material de seguridad e higiene existente.

Por otra parte, la competencia del mercado chino, ha impactado fuertemente las ventas de este producto y debido a la falta de visión hacia el futuro por parte de la dirección, la empresa se ha estancado y limitado su nivel de producción y de clientes.

Finalmente, cabe mencionar que actualmente se nota una fuerte resistencia al cambio por parte de todos los trabajadores de la empresa, ya que a pesar de tener algunos elementos de la estructura organizacional para lograr obtener calidad y crecimiento en la empresa, estos no se llevan a cabo ni se les ha dado seguimiento, debido a esto la empresa Diseños y Fragancias S.A. de C.V. no ha obtenido el crecimiento deseado y se ha estancado sus ventas únicamente en los mercados populares.

### *Modelo Ideal*

Respecto a lo anterior, es importante decir, que para poder obtener un cambio dentro de la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V. antes que todo se debe de tomar en cuenta la dirección, ya que esta función permitirá el establecimiento de los objetivos, políticas y estrategias, definir la planeación y detallar los programas y procedimientos para llegar a ellos mediante la colaboración de las personas que integran a la empresa.

Así mismo, una buena dirección debe demostrar visión hacia el futuro, el cual le permita desarrollar métodos, planes y estrategias para el crecimiento de la empresa y de sus empleados. Del mismo modo, un buen liderazgo permite motivar y fomentar la comunicación entre los miembros que integran a la organización, para llegar hacia la meta deseada, y poder así evitar desperdicios y demora, en el proceso de producción.

En cuanto a la administración de la empresa, el llevarla adecuadamente, permitirá tener una buena planeación, organización, dirección y control de los recursos que la integran, esto se llevará a cabo mediante el establecimiento de normas, reglamentos y procedimientos de trabajo, división de tareas,

asignación de autoridad y responsabilidad correspondiente, coordinación y supervisión del trabajo para evitar duplicidad y pérdidas económicas.

Por otra parte, es necesario actualizar el organigrama, ya que hoy en día, no se tienen contemplados a los empleados externos a la empresa, y estos son importantes puesto que participan en la toma de decisiones dentro de la misma, así mismo algunos de los puestos plasmados en éste, en la actualidad ya no existen, y los que existen no se encuentran en el mismo. Por tal motivo la actualización del organigrama, permitirá definir líneas de autoridad y que los empleados sepan quién es su jefe inmediato y quién depende de quién; finalmente, si la empresa logra obtener un crecimiento, es recomendable establecer un organigrama por cada departamento para evitar confusión y duplicidad de tareas y así efficientar la realización del trabajo en el menor tiempo.

Aunado a esto la descripción y especificación de cada uno de los puestos, permitirá que cada uno de los trabajadores conozca cuáles son sus funciones, deberes y responsabilidades, así como el saber quién es su jefe inmediato, de igual modo proporciona los medios a través de los cuales cada empleado contribuirá al alcance de los objetivos de la organización de la mejor manera posible.

En cuanto a la fuerte competencia que hoy por hoy está enfrentando la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., en el mercado popular, se puede enfrentar mediante el aprovechamiento de sus recursos, ya que al contar con su propia impresora, suajadora y maquinaria de inyección de tinta, la empresa

puede buscar clientes en este rubro, y enfocar sus productos a otros mercados y obtener un mayor crecimiento y desarrollo de la empresa.

Así mismo, si se obtiene este crecimiento la remuneración a los empleados será mayor y, por lo tanto, la satisfacción laboral será notable y se reflejará en el ambiente de trabajo; cabe mencionar que para lograr esto, también se debe implementar un plan de incentivos y reconocimientos para el personal, el cual permita reconocer y premiar el desempeño de los empleados.

Por otra parte, la implementación de cursos de capacitación hacia todo el personal es fundamental, ya que estos permitirán el conocimiento de diversos temas como puede ser; seguridad e higiene, cultura laboral e inducir al personal al cambio planeado por la organización y finalmente definir estrategias y planes de trabajo para la realización de los objetivos, todo esto se debe empezar desde la dirección, hasta la producción.

De igual modo se debe identificar el por qué de la resistencia al cambio, ya que éste representa amenazas para los empleados y para la estabilidad de la organización, y de ser así, es preciso hacerle saber a los integrantes de la empresa que el cambio siempre permitirá el crecimiento y el bien de la organización.

En conclusión, si todo lo esto se cumple satisfactoriamente y en conjunto, los resultados obtenidos serán los deseados por la empresa, y el crecimiento y desarrollo será notable tanto en sus ventas, su economía, su administración, planeación y en la satisfacción laboral de todos los miembros que integran a la empresa.

#### **4.4 FODA.**

##### Fortalezas

Conforme la situación actual de la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., los elementos internos que pueden ser aprovechados y que representan una fuerza interna para explotarlos son los siguientes:

En primera instancia, dicha empresa cuenta con su propia maquinaria para elaborar su materia prima, por ejemplo; tiene una maquinaria de inyección de tinta la cual realiza la elaboración de la tapa, por otra parte poseen una impresora donde se realiza el diseño e impresión de la caja y además tienen una máquina suajadora, la cual corta la caja, y esto les permite la realización de la tapa, caja, etiquetas y publicidad más rápidamente. De igual modo han adquirido maquinaria destinada al área de producción, la cual ha servido para lograr una mayor eficiencia en el proceso de elaboración del producto.

Por otra parte, el diseño de sus productos es innovador y siempre se mantiene a la vanguardia, ya que constantemente lanzan a la venta aromas de moda y diseños actualizados, lo cual es una ventaja puesto que atrae atención del cliente. De igual modo sus productos mantienen un precio accesible para el cliente y buena calidad en la presentación y realización del perfume.

Así mismo la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., ha expandido su producto a diferentes zonas de la República Mexicana, y cuenta con clientes que han permanecido fieles a la organización.

##### Oportunidades



Hoy en día la maquinaria con la que cuenta la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V. representa un factor positivo, favorable y explotable para la organización, ya que el aprovechamiento de ésta puede alcanzar otros mercados jamás imaginables, por ejemplo; se puede explotar la maquinaria de inyección de tinta y en vez de solo producir tapa, se pueden producir también vasos u otros productos de plástico, inclusive diferentes diseños de tapa.

Por otra parte, al contar con una maquina de impresión, la empresa también puede enfocar su mercado a la elaboración de impresiones y *hot-stamping*, todo esto lo puede llevar a cabo mediante la publicidad en diversos medios como son el periódico, sección amarilla, etc. que le permitan darse a conocer en otros mercados y hasta con sus mismos clientes y así, en caso de que la venta de los perfumes tenga una baja, se pueda nivelar la situación económica, gracias a que también se tiene enfocado su venta hacia este rubro.

Por otra parte, el diseño, actualización e innovación de sus productos, resulta una gran ventaja, ya que gracias a esto se puede mantener la atención del cliente al ser un producto original, de calidad y a bajo costo, aunado a esto, el aroma de sus perfumes es agradable al olfato, tiene buen fijador y la presentación es llamativa para el público al que va dirigido.

De igual modo el tener diferentes líneas de perfumes dirigidas hacia niños, jóvenes y adultos, y otra línea dirigida exclusivamente a una clase media, ha permitido tener una mayor alcance en el mercado, ya que no solo se enfocan a mercados populares sino también a plazas comerciales, por lo que sería también recomendable que se buscara otro tipo de mercados como pueden ser

establecimientos en diferentes zonas de la ciudad de México y de la República.

Finalmente los precios accesibles que mantienen hoy por hoy, les da una gran ventaja sobre productos similares que existen en el mercado y que representan una competencia para la empresa, así mismo, el mantener un bajo precio, puede generar un incremento en sus ventas y que el producto se mantengan en el gusto del cliente y prolifere.

### Debilidades

Los elementos que son necesarios e imprescindibles atender dentro de la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., para que en un futuro no representen un problema grave, son los que a continuación se explicarán:

En primera instancia, la fuerte competencia que en la actualidad existe dentro de los mercados populares y en particular la entrada de los productos chinos, han provocado una baja notable en las ventas de la empresa, problema que se ha reflejado en la economía de la organización y, por lo cual, se ha tenido que despedir a gente constantemente. Así mismo, la reubicación de los comerciantes que laboraban en el centro histórico, también ha sido un factor importante para que las ventas de este producto disminuyan de manera notable.

Por otra parte, el no tener una buena estructura organizacional, donde se especifiquen claramente los objetivos, visión, misión, reglamentos, organigrama descripción de puestos y demás elementos que conforman a la estructura organizativa y el seguimiento de la misma, ha hecho que dicha

empresa camine sin un rumbo establecido y sin una visión futura donde se puedan explotar todos los recursos con los que cuenta.

Del mismo modo, la falta de visión hacia el futuro, ha traído como consecuencia un estancamiento dentro de la organización, ya que su producto solamente se enfoca hacia un mercado y no se han aprovechado del todo los recursos con los que cuenta la empresa y que pueden representar una fuerza interna.

Así mismo, la ausencia de cursos de capacitación para el personal, es un aspecto que se debe tomar en cuenta, ya que el implementarlos puede generar un gran cambio dentro de todas las personas que integran a la organización y lograr su crecimiento. Finalmente, el no contar con un programa de incentivos o premios para los empleados representa una gran debilidad para la empresa, ya que estos son esenciales para lograr la satisfacción en su personal dentro de la organización.

#### Amenazas

Los componentes que representan una barrera para el logro de los objetivos de la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., y que pueden desquebrajar a la organización, son los siguientes:

Primeramente, el tener como competencia principal al mercado chino, representa una gran amenaza para la compañía, ya que este aspecto ha provocado que la demanda del producto que fabrica la empresa disminuya notablemente y esto se refleje en los estados financieros de la empresa y en la

constante rotación y recortes de personal que existen hoy por hoy dentro de la organización.

Aunado a esto, el no tener contemplado el buscar otros mercados donde se pueda explotar su producto y sus recursos, ha provocado que la empresa se estanque y de seguir así corre el riesgo de irse a pique y provocar la ruptura de la empresa en un caso extremo.

Por otra parte, el no contar con una estructura organizacional bien definida, constituye un riesgo que en la actualidad se ha reflejado claramente en la empresa, ya que debido a la ausencia de ésta, existen diversos errores que vienen desde la dirección, y que afectan a cada una de las áreas que integran a la compañía, debido a la falta de objetivos, visión, misión, reglamentos, organigramas actualizados, descripción de puestos, planes de trabajo y demás elementos que representan una buena planeación y estructura organizativa.

De igual modo, la ausencia de programas de capacitación, puede traer como consecuencia, que el personal desconozca los medios, la forma y los objetivos que se deben alcanzar en conjunto, y provocar errores graves que se reflejan en el proceso de producción y que afectan a todos los recursos que integran a la organización.

Finalmente, la ausencia de programas de incentivos y recompensas para el personal constituye una amenaza para la organización, y esto se ha manifestado hoy en día en la constante rotación de personal, y en la

insatisfacción laboral por parte de los empleados al mostrar una actitud apática y con resistencia al cambio.

#### F.O. (Fortalezas con Oportunidades)

Los elementos que constituyen una fortaleza para la organización y que gracias a esto se pueden generar estrategias para crear oportunidades que fortalezcan a la empresa pueden ser los que en seguida se explican:

En la actualidad la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., cuenta con su propia maquinaria para la elaboración de su materia prima, debido a este aspecto y que representa una fortaleza interna, la empresa puede generar estrategias que le permitan un crecimiento en cuanto al alcance de nuevos mercados, ya que al tener estos elementos se pueden crear nuevos productos y diseños destinados a otro tipo de mercados como puede ser la elaboración de impresiones y hot-stamping.

Del mismo modo, el tener clientes en diferentes partes de la República Mexicana, representa una oportunidad muy grande, ya que esto puede servir como medio para dar a conocer nuevos productos y expandirlos a otros mercados.

Por otra parte, el tener diseños innovadores, creativos y a un bajo costo sobre sus productos, genera una gran oportunidad para poder mantenerse en el gusto del cliente, además este aspecto también se puede aprovechar para generar diseños nuevos y hasta para lanzar a la venta otros productos destinados al mercado femenino como pueden ser brillos, gel, labiales etc.

Así mismo, el tener una cartera de clientes ubicados en distintas zonas de la República y ciudad de México, crea una fortaleza para la empresa, ya que gracias a estos clientes, su producto puede darse a conocer más fácilmente hacia diversos mercados, obtener mayor crecimiento y mantenerse.

#### F.A. (fortaleza con Amenaza)

Debido a que la fuerte competencia que hoy en día está amenazando el crecimiento de la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., es preciso decir que la estrategia que se debe utilizar en primera instancia, es el aprovechamiento de maquinaria con la que cuentan para la elaboración de la tapa impresión y corte de caja, ya que estos elementos representan una fortaleza, la cual permite generar nuevos productos destinados a otros mercados e impedir que la competencia en este giro no sabotee la economía de la empresa.

Del mismo modo el tener clientes en distintas partes de la República, le da ventaja a la empresa en cuanto a crecimiento y expansión del producto, ya que de esta manera se podrá obtener mayor publicidad en cuanto a la generación de nuevos productos y lanzarlos a la venta, para que así el mercado chino no golpee directamente a la empresa.

Por otra parte, el mantener precios accesibles, dentro de un diseño innovador y de buena calidad, constituye una estrategia, para enfrentar a las amenazas, ya que gracias a este aspecto su producto podrá mantenerse en el gusto del cliente y estabilizar sus ventas.

#### D.O. (Debilidad con Oportunidad)

Las estrategias que permitirán que aprovechar las oportunidades a pesar de las debilidades existentes dentro de la organización, serán las que a continuación se explicaran:

Primeramente, se debe tomar en cuenta que la mayor oportunidad con la que cuenta la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., es el tener su propia maquinaria para la elaboración de la materia prima, y este aspecto puede ser fundamental para generar estrategias de venta destinados hacia otros rubros, los cuales pueden crear un crecimiento total al interior de la organización y en el mercado externo.

Así mismo, el mantener ideas creativas para la elaboración de sus productos, puede originar un gran crecimiento en las ventas de sus productos, ya que con esto se pueden crear distintos diseños en la presentación del perfume y hasta originar nuevos productos aprovechando la maquinaria que poseen.

Finalmente el tener compradores en distintas partes de la República Mexicana y mantener precios accesibles les da una gran ventaja, ya que de este modo se mantendrá la preferencia y satisfacción de sus clientes hacia el producto.

#### D.A. (Debilidad con Amenaza)

El no tener una estructura organizacional bien definida, ha provocado que la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., se encuentre en una situación poco favorable, ya que este aspecto conforma una gran amenaza para el crecimiento de la organización.

Este aspecto, ha originado distintos problemas entre los cuales y no menos importante, es la falta de planteamiento de visión y objetivos por parte de la dirección, ya que debido a esto la empresa hoy en día enfrenta una fuerte situación económica.

Como ya se ha dicho, la fuerte competencia en el mercado y la situación económica ha provocado un estancamiento en las ventas del producto y la falta de visión por parte de la dirección ha retardado el desarrollo de la empresa hacia otros mercados.

Por otra parte, el crear estrategias nuevas, como lo es la búsqueda de otros mercados y la creación de otros productos, es un aspecto que se debe tomar en cuenta y ponerlo en marcha a la brevedad posible para lograr el crecimiento de la empresa, ya que de no ser así dicha empresa corre el riesgo de desaparecer.

De igual modo el establecer una nueva estructura organizacional, donde se tengan bien definidos los objetivos, visión, misión, políticas, reglamentos, organigramas, análisis de puestos, cursos de capacitación y programas de incentivos para el personal, será un aspecto que representara una fortaleza interna y así poder enfrentar en cualquier momento cualquier tipo de adversidades que obstruyan el crecimiento de la empresa. Finalmente, a continuación en el cuadro 1.1 se mostrará la matriz de consistencia F.O.D.A.



**CAPÍTULO V**  
**PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA**  
**ORGANIZACIONAL**

## **5.1 Diseño de la Estructura Organizacional**

Como ya se ha dicho, la estructura organizacional de una empresa se encuentra integrada por diversos aspectos, como lo son la misión, visión, objetivos, políticas, reglamento, organigrama, análisis y descripción de puestos.

Dentro de esta propuesta se tratara de establecer todos estos aspectos, con el fin de definir el rumbo a seguir de la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., y mejorar su situación actual así como crear estrategias que le permitan enfrentar situaciones futuras a fin de lograr un crecimiento dentro de toda la organización y la satisfacción de todos los miembros que la integran.

De igual modo, esta propuesta trata de mejorar cada una de las áreas que integran a la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., es por esto que lo que a continuación se propone, se basa en todo lo ya analizado anteriormente y lo más apegado a la realidad, a fin de lograr el crecimiento de la organización.

Uno de los puntos clave que integran a la estructura organizacional de una empresa, es la filosofía empresarial; esta es importante, debido a que es la encargada de definir el rumbo a seguir de la empresa y su razón de ser. Dicha filosofía engloba aspectos como la visión, misión, objetivos y en algunos casos los valores de la organización. En el caso particular de la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., se diseño una misión tomando en cuenta varios elementos esenciales que debe contener esta misma, por ejemplo; se

considero en primera instancia la razón de ser de la empresa, posteriormente se incluyeron sus principios y valores y finalmente pero no menos importante, se contemplo al factor humano.

Cabe mencionar, que la elaboración y diseño tanto de la misión, visión, valores, políticas, objetivos, organigrama y diseño de puestos, se realizo conforme a la situación real de la empresa, apegándonos siempre a sus necesidades y tomando en cuenta su filosofía. Por lo tanto la misión que se propone para la empresa Diseños y Fragancias S.A. de C.V. es la siguiente:

### **5.1.1 Misión**

“Somos una organización dedicada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través del diseño, elaboración y venta de perfumería de alta calidad a un precio accesible, mediante la constante innovación de nuestros productos y aprovechamiento de nuestros recursos, teniendo siempre presente el trabajo en equipo con una planificación y organización constante para lograr el desarrollo y satisfacción de nuestro personal y de este modo enfrentarnos a cualquier reto del consumidor y de la competencia”.

Así mismo, la visión que se propone incluye varios aspectos tales como su perspectiva a futuro y su rumbo a seguir, tomando en cuenta los recursos con los que cuenta para poder cumplir con éxito dicha visión, es por esto, que el siguiente punto se muestra la visión propuesta.

### **5.1.2 Visión**

“Queremos llegar a ser una empresa competitiva, y obtener un crecimiento notable mediante el aprovechamiento al máximo de todos nuestros recursos humanos, técnicos, financieros y materiales, a través de la constante innovación en el diseño y presentación de nuevos productos, para poder así extender nuestro mercado a nivel nacional y lograr el reconocimiento y satisfacción del cliente.

#### Valores

- Compromiso
- Integridad
- Respeto mutuo
- Lealtad
- Trabajo en equipo
- Liderazgo participativo
- Comunicación honesta
- Igualdad para todos
- Puntualidad

#### **5.1.3 Políticas**

Las políticas dentro de una empresa, constituyen las directrices básicas de la misma, puesto que están encaminadas a orientar mediante guías de acción el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la organización, es por esta razón que las políticas diseñadas para la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., toma en cuenta todos estos aspectos a fin de crear un ambiente propicio dentro del área de trabajo, como a continuación se demuestra.

1. Excelencia a través del mejoramiento continuo.
2. Creencia en la Innovación.
3. Ejecutar el trabajo bien desde la primera vez.
4. Puntualidad en la entrega del producto.
5. Productividad al máximo.
6. Mantener siempre la calidad en el producto.
7. Fomentar el sentido de pertenencia a la organización.
8. Evitar todo tipo de favoritismo y mantener la igualdad en todos nuestros trabajadores.
9. Impulsar el desarrollo de nuestros trabajadores mediante la capacitación constante.
10. Realizar revisiones constantes a todos los procesos de producción.
11. Brindar un trato amable y justo a todos y cada uno de nuestros clientes.
12. Mantener nuestras instalaciones en buen estado.
13. Preservar el entorno ambiental y la seguridad dentro de nuestro trabajo.
14. Mantener un sistema de información, donde se comuniquen los trabajos realizados, cumplimiento de las funciones, proyectos y futuros planes.

#### **5.1.4 Objetivos**

Es muy claro que una vez definida la misión, visión y valores de una empresa, se deben establecer claramente los objetivos, ya que estos marcarán las directrices a seguir en un tiempo determinado y hacia dónde dirigir los esfuerzos, como en este caso se hizo.

Objetivos generales para la organización.

### Corto plazo

- Implementar una nueva estructura organizacional.
- Desarrollo de los planes de acción enfocados a la corrección de las áreas de oportunidad o debilidades identificadas en el FODA.
- Evaluar la situación actual para determinar el seguimiento de la empresa.
- Desarrollar planes de trabajo y objetivos para cada área.
- Obtener el aprovechamiento máximo de nuestros recursos, mediante la creación y diseño de nuevos productos dirigidos hacia otros mercados.
- Dar a conocer nuestra filosofía empresarial a nuestro personal.
- Optimizar los recursos para incrementar la productividad.
- Desarrollar planes de trabajo para el cumplimiento de metas.
- Implementar cursos de capacitación para el personal (seguridad e higiene y cultura laboral).

### Mediano plazo

- Buscar alternativas de desarrollo cimentadas en nuevos productos y mercados que le permitan diversificar su producción.
- Pensar en alternativas de ahorro de energía para ser más productiva la fabricación.
- Dar a conocer nuestros productos a distintos puntos de la ciudad de México durante el año 2009.
- Tener mayor proyección y participación en el mercado durante el año 2009.
- Desarrollar programas de incentivos y premios para nuestros trabajadores.

- Introducir los productos a las principales ciudades de la zona norte y sur del país, durante el año 2009.

#### Largo plazo

- Invertir en otras empresas.
- Crecer a nivel nacional.
- Incrementar el número de vendedores y clientes.

Es importante decir, que para que estos objetivos se lleven a cabo de manera satisfactoria, la dirección general debe estar abierta al cambio, para lograr la transformación y crecimiento de la organización, conforme esto suceda, se tienen que poner en marcha los objetivos propuestos, asignándoles un tiempo de realización y llevar a cabo la revisión de los mismos, mediante juntas de retroalimentación con el jefe de cada área para verificar si se está dando cumplimiento de manera correcta a cada uno de los objetivos establecidos.

Así mismo, es necesario que el jefe o encargado de cada área, tenga una actitud de trabajo e interés para lograr el crecimiento y mejora de su propio departamento, para esto es indispensable que también se definan objetivos por cada departamento a fin de lograr los objetivos establecidos por la organización y fomentar el trabajo en equipo y colaboración de cada una de las personas que integran a la empresa.

Dentro de una organización, es necesario diferenciar entre la organización formal e informal. La organización formal, va a facilitar al administrador o gerente general, la asignación de tareas a cada miembro de la organización,

para la ejecución eficiente de sus actividades y así, poder evitar tiempos muertos, duplicidad y desperdicios, en el proceso de producción. De igual forma se sabrá de forma clara quién depende de quién y de quién se debe recibir órdenes, es por tal motivo que el organigrama forma parte de la organización formal.

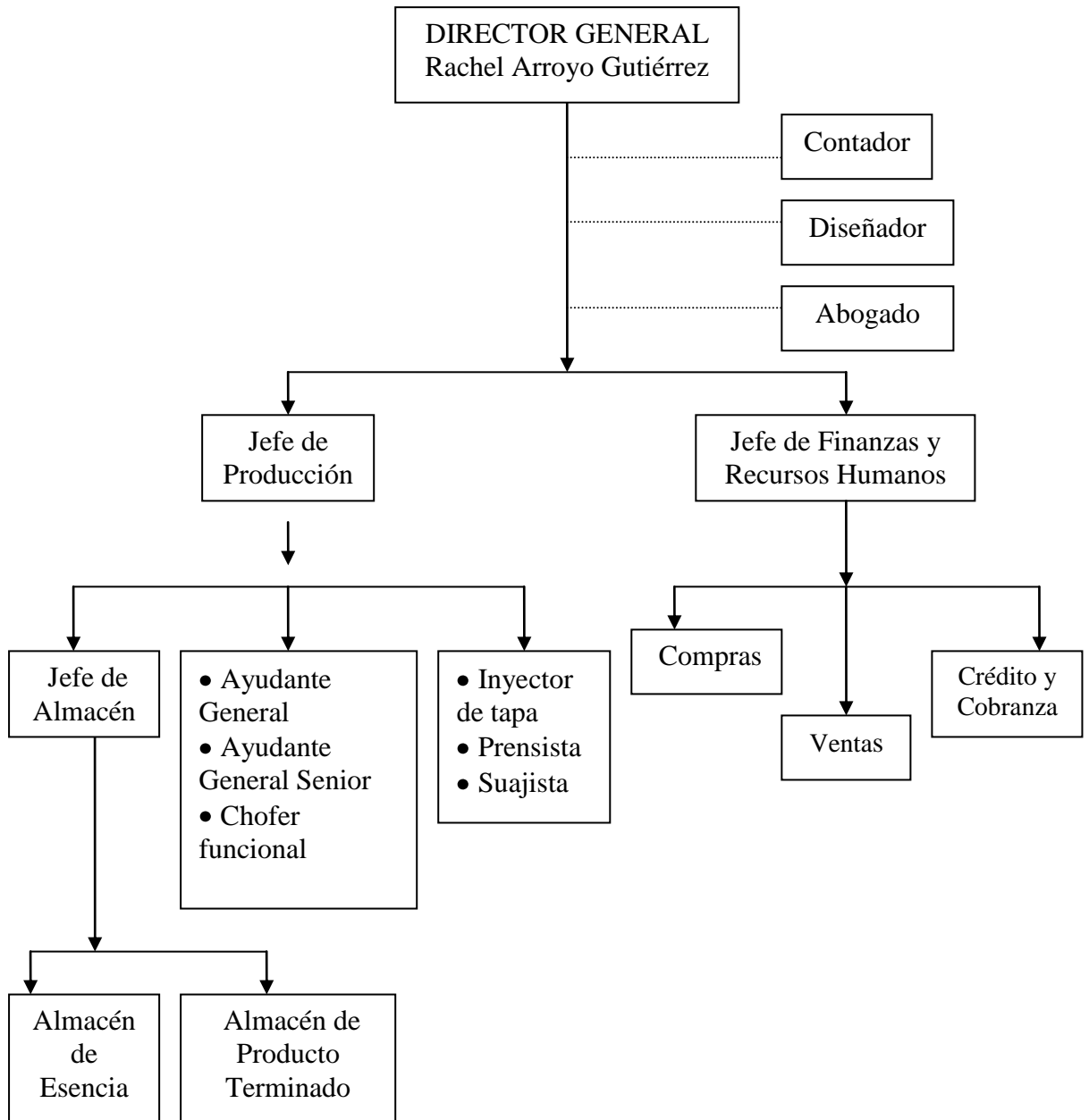
### **5.1.5 Organigrama**

Conforme a la situación actual de la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V. es necesario transformar el organigrama existente, puesto que desde el año 2005, no se ha modificado y hoy en día existen puestos que ya no existen y que aún están contemplados dentro del mismo. De igual modo se proponen dos organigramas; el primer organigrama se apega a la situación real de la empresa y únicamente se sugiere la implementación de dos puestos claves que ayudarían a obtener una mejor organización y crecimiento de la empresa, y el segundo se refleja el modelo ideal al cual se pretende llegar en un futuro.

Así mismo, el organigrama que se propone en los dos casos y que se muestra continuación en el esquema 1.9 es de tipo vertical, y corresponde a la clasificación línea-staff.

Esquema 1.9 Modelo Real





En el organigrama anterior, se presentan los puestos existentes hoy en día, dentro de la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., así mismo y conforme a la situación actual de la empresa, se sugiere la implementación de

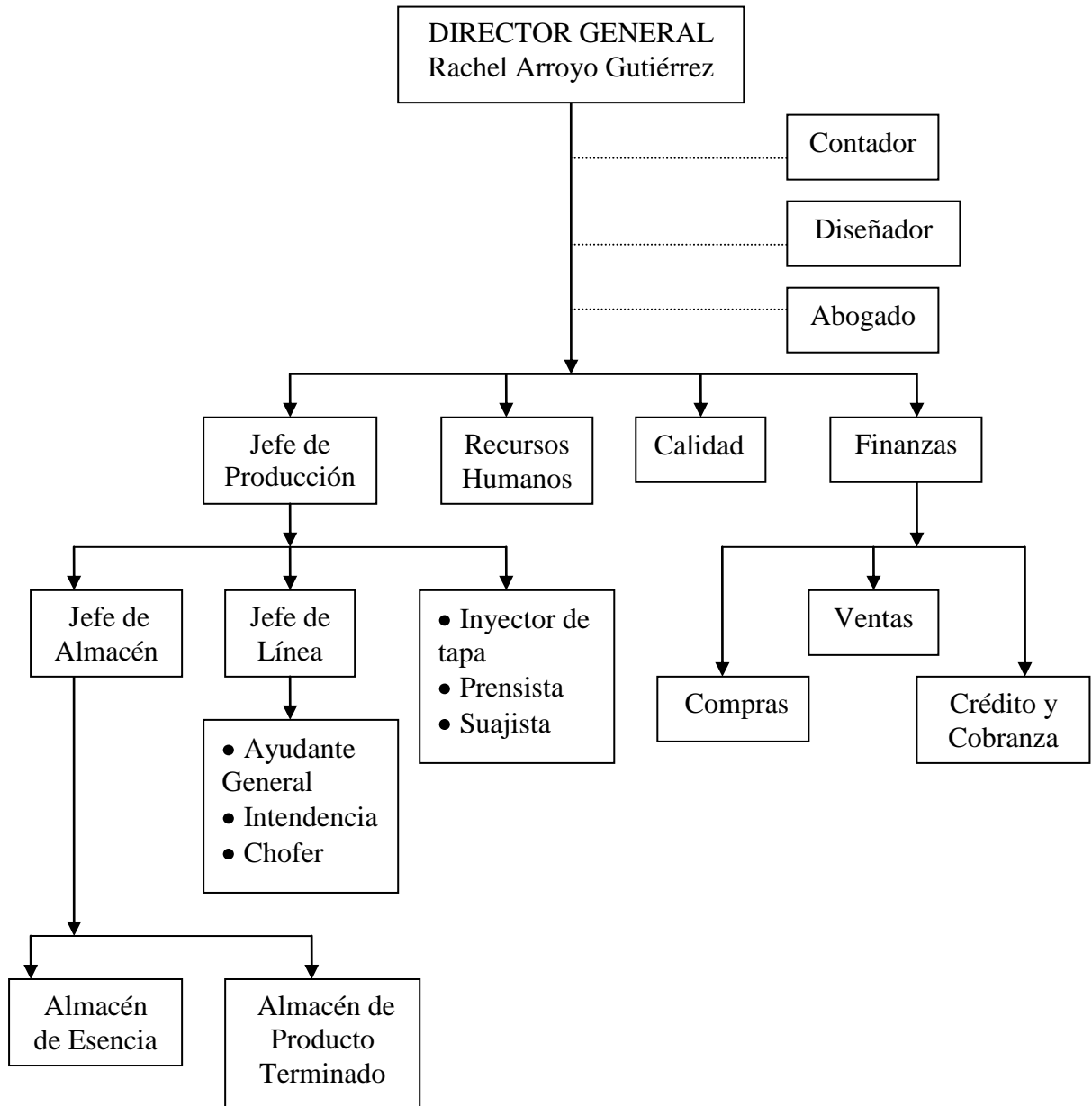
dos puestos claves que corresponden al jefe de producción y jefe de finanzas y recursos humanos; estos puestos se proponen con el objetivo de establecer líneas de autoridad bien definidas, que permitan delegar funciones y mostrar las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y los trabajadores para lograr una mejor comunicación interna dentro de la organización y de este modo poder evitar confusión y duplicidad de funciones.

Otro factor importante dentro de este organigrama, es que toma en cuenta a cada una de las áreas existentes dentro de la organización, así mismo se sugieren nuevos cargos diseñados conforme a las funciones específicas que desempeña el trabajador en el cargo, como lo es el caso del chofer y el ayudante general senior.

Finalmente este organigrama corresponde a la clasificación línea-staff, puesto que dentro de empresa participan personas externas especializadas como lo es el diseñador, la contadora y un abogado, que contribuyen a la toma de decisiones y establecimiento de objetivos de la misma, para su buen funcionamiento.

Dentro de esta propuesta, también se sugiere un modelo ideal en el organigrama con el fin de mostrar una estructura organizacional interna mayormente definida y coordinada, así mismo se proponen diferentes puestos con el objetivo de descentralizar la toma de decisiones y no solo enfocarlas a un solo jefe, de igual modo, este modelo refleja una mejor división de funciones y niveles jerárquicos para establecer canales formales de comunicación entre jefes y trabajadores así como el establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad como se muestra en el esquema 1.10:

Esquema 1.10 Modelo Ideal



El organigrama anterior pertenece al modelo ideal, y únicamente se aplicará en el caso de que la organización obtuviera un crecimiento y desarrollo dentro de su estructura, para así permitir una mejor integración, coordinación y comunicación en los procesos de producción. Así mismo este

organigrama refleja una mayor definición de puestos y delegación de autoridad al proponer el puesto de recursos humanos, calidad y el jefe de línea ya que estos facilitarán la toma de decisiones, designar responsabilidades y la realización de los objetivos eficazmente para obtener una mejor organización y coordinación entre todas las áreas de la empresa.

Así mismo y como parte de la propuesta, es importante decir que para que una empresa funcione en su totalidad también necesita de otros elementos, entre los que se encuentra el reglamento interno de la organización, el cual constituye aquellas normas que regirán el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización.

### **5.1.6 Reglamento**

Es importante decir, que el reglamento dentro de una organización juega un papel muy importante para establecer una buena estructura organizacional, puesto que dentro de éste se establecen las condiciones a las que han de sujetarse las relaciones laborales en el dueño y los trabajadores.

Siendo de este modo y basándonos en la situación actual de la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., cabe mencionar que dentro de esta propuesta y particularmente en este caso, y tras revisar cada uno de los puntos establecidos dentro del existente reglamento se tomó la decisión de no modificar este reglamento puesto que es un documento de origen jurídico el cual fue establecido por la dirección, algunos representantes del personal y abalado y aprobado por la ley general del trabajo.

Así mismo, y tras revisar el contenido del reglamento, es importante decir que únicamente se recomienda dar mayor difusión al reglamento existente, de la empresa, puesto que muchos de los trabajadores desconocen la existencia del mismo. Para esto se recomienda dar una copia del reglamento a cada uno de los trabajadores así como enmarcar y colocar este documento en lugares visibles y estratégicos dentro de la empresa que puedan estar a la vista de todos y cada uno de los trabajadores para así fomentar su mayor difusión y pleno conocimiento del mismo.

De igual modo, y tomando en cuenta que una estructura organizacional, requiere de diversos elementos para lograr el pleno crecimiento y desarrollo de la empresa en su totalidad; en el siguiente punto se hablará del análisis de puestos, el cual contribuye la obtención, evaluación y organización de información de cada uno de los puestos existentes dentro de la empresa para así lograr una mayor productividad dentro de la misma y posteriormente realizar una adecuada descripción de puestos, adecuada a las funciones y actividades que se realizan en de cada cargo.

## **5.2 Análisis de Puestos**

Como ya se ha dicho en nuestro marco teórico, el análisis de puestos es el proceso en el cual se realizan observaciones, entrevistas y cuestionarios que constituyen una herramienta para establecer las características, conocimientos, aptitudes, funciones, actividades, que se deben realizar en determinado puesto de trabajo.

Tomando en cuenta lo anterior, dentro de la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., se realizó el análisis de puestos basándonos en la observación, entrevistas y cuestionarios. En primer lugar se realizaron las entrevistas y cuestionarios, y finalmente se efectuó la observación de las actividades que se realizaban en cada uno de los puestos existentes dentro de la empresa, todo esto se realizó en el lapso de tres días consecutivamente.

Así mismo, estos tres métodos de recolección de datos, permitieron principalmente obtener mayor información y conocimiento de las funciones y actividades que desempeña cada trabajador en su puesto, así como identificar aquellos errores de comunicación, tiempos muertos, fugas de autoridad y responsabilidad, saber quien depende de quien, la relación que se da entre los puestos existentes para finalmente diseñar y realizar la descripción de puestos lo mas apegada al perfil del puesto, a las actividades, funciones, conocimientos, esfuerzo físico e intelectual que requiere cada puesto en particular.

Finalmente, al término de este trabajo de tesis, se anexó el formato de entrevista y cuestionario que se fue aplicado a todos y cada uno de los trabajadores existentes dentro de la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., y que además sirvieron como herramienta para el análisis y descripción de cada uno de los puestos (véase anexo 2 y 3).

### **5.3 Descripción de Puestos**

La descripción de puestos, que se realizó dentro de la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., se efectuó bajo el modelo situacional o contingente que se explica en el capítulo dos, el cual toma en cuenta tres variables simultáneamente; las personas, la tarea y la estructura organizacional, además debe reunir cinco aspectos fundamentales: variedad, autonomía, significado de la tarea, identidad con la tarea y retroalimentación, las cuales crean condiciones para la satisfacción del personal y contribuyen al desempeño del personal para generar un mayor productividad dentro de la empresa.

Tomando en cuenta los aspectos que engloba este modelo, y basándonos en la observación, cuestionarios, entrevistas y sobre todo en la situación real de la empresa, se tomó la decisión de realizar dos modelos de descripción de puestos. El primer modelo real corresponde y se apega a las necesidades y a la situación actual de la empresa, para esto se diseñaron cuatro nuevos puestos, chofer funcional, ayudante general senior, jefe de finanzas y Recursos Humanos y Jefe de Producción.

En lo que respecta al diseño del puesto de chofer y ayudante general senior, se crearon con el propósito de proteger a la empresa como al trabajador, ya que las personas que ocupan este puesto, también realizan otras actividades que no están contempladas en sus funciones originales, y el diseñar estos puestos a la medida de sus necesidades permitirá proteger al trabajador como a la empresa en caso de supervisión o auditorias.

De igual forma se crearon dos puestos claves, como lo es el jefe de finanzas y Recursos Humanos y Jefe de Producción, ya que estos permitirán establecer líneas de autoridad, delegar funciones, cumplir con los objetivos en

el tiempo establecido, tener mayor participación por parte de los trabajadores en cuanto a la toma de decisiones y una mejor organización y desarrollo dentro de la empresa para así obtener su crecimiento.

Dentro del modelo ideal, también se tomó en cuenta a cada uno de los puestos y áreas existentes dentro de la empresa, y se describieron de forma general y específica cada una de las tareas a realizar por cada puesto, así mismo se definieron líneas de autoridad y responsabilidad, el nivel de autonomía del puesto, requerimientos físicos e intelectuales, se describieron las condiciones de trabajo y las principales relaciones que mantiene el puesto con los otros, así como el diseño del perfil de puesto y el número de empleados por cada puesto.

Así mismo, esta descripción y especificación de puestos se realizó de la manera más entendible posible, con fin de que cualquier trabajador dentro de la empresa pudiera comprender y conocer de manera precisa todos los funcionamientos y requerimientos que engloba su puesto, así mismo, esta descripción del puesto, sirve como guía y auxiliar en el proceso de reclutamiento y selección del personal.

Finalmente y para ejemplificar de manera práctica las descripciones de puestos correspondientes al modelo ideal, se consideraron únicamente dos posiciones clave de cada nivel jerárquico dentro de la empresa, las cuales se anexaran al final de este trabajo, aunque cabe mencionar que si se realizaron todas las descripciones de puestos de cada uno de los puestos existentes dentro de la empresa (véase anexo 4).



Por otra parte, se realizó una descripción y especificación del puesto situada a un modelo ideal de la empresa, el cual se elaboró con el objetivo de reflejar a la empresa en un panorama ideal de su estructura, el cual podría llegar a aplicarse en el caso de que la organización obtuviera un crecimiento y desarrollo de la misma tanto en su estructura interna como en su economía.

Dentro del modelo ideal de la descripción de puestos, se contempló a los puestos ya existentes, y además se propuso de manera independiente el puesto de Recursos Humanos, finanzas, calidad, jefe de producción y jefe de línea; de igual modo, se realizó la descripción adecuada de las funciones y actividades que tiene que realizar un chofer, y un empleado de intendencia, con el propósito de lograr una mayor organización y desarrollo dentro del funcionamiento de la empresa.

Igualmente, este modelo ideal permitirá que la dirección tenga una mejor perspectiva de la organización en el caso de que se obtuviera un crecimiento dentro de la misma, de igual modo fomentará el buen funcionamiento y organización de cada uno de los departamentos existentes, contribuirá al incremento de la productividad dentro de los procesos de producción, a la mejora del producto y finalmente al crecimiento y satisfacción del capital humano dentro de la organización.

Cabe mencionar que por requerimientos de metodología, dentro de este trabajo de tesis únicamente se anexarán dos descripciones de puestos clave por cada nivel jerárquico dentro de la empresa y pertenecientes al modelo ideal, aunque es importante decir, que en la práctica se realizaron las

descripciones de puestos de todos y cada uno de los cargos existentes dentro de la misma (véase anexo 4).

Finalmente, los elementos que se deben considerar para diseñar una nueva estructura organizacional dentro de la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., es en primera instancia, establecer objetivos generales y por cada departamento a corto, mediano y largo plazo, así como instaurar y tener bien clara la visión, misión y el rumbo que va a seguir la empresa, para no estancarse y estar prevenida ante cualquier amenaza, de igual forma se propone actualizar el organigrama, establecer políticas, análisis y descripción de los puestos existentes, lo que implica en términos generales el establecimiento de una nueva estructura organizacional, para lograr el buen funcionamiento de la empresa.

Aunado a lo anterior, también es importante establecer principios, que constituyan reglas para la acción y contribuyan a la toma de decisiones, para alcanzar con éxito los objetivos, es por esto que se propone que dentro de esta organización se establezcan políticas generales de trabajo y para cada área existente dentro de la misma, que les facilite la realización de los objetivos satisfactoriamente.

Por otra parte, es importante considerar que el implementar cursos de capacitación y desarrollo, un sistema de incentivos, programas de reconocimiento y de motivación para el personal, contribuiría junto con la implementación de una nueva estructura organizacional a la satisfacción laboral del trabajador, lo cual contrarrestaría la rotación del personal, accidentes de trabajo, conflictos internos, y favorecería la productividad, el

aprovechamiento de los recursos, el trabajo en equipo, la comunicación interna, y el crecimiento del capital humano.

Así mismo, para que la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., pueda tener una transformación hacia una mejora continua dentro de todas las áreas que la integran, es indispensable empezar a cambiar desde la dirección, ya que la persona que tenga a su cargo esta función, va a ser la responsable de establecer los objetivos y establecer las estrategias, programas y procedimientos para llegar a estos, y en general, fungir como un líder que dirija a sus empleados y colaboradores hacia el crecimiento y desarrollo de la empresa, mediante el trabajo en equipo y conservando siempre la iniciativa por mejorar, la innovación en sus procesos y principalmente asumir una actitud de cambio enfocado hacia el éxito de la organización y el bienestar de los trabajadores.

Cabe mencionar, que un buen director también necesita mantenerse en comunicación constante entre los empleados mediante la habilidad del liderazgo y motivación, cosa que implica tener habilidades para hablar en público, ideas innovadoras, capacidad de mandar a la gente y hacerse escuchar, saber dirigir a grupos, ser empático y persuasivo, actuar rápidamente ante situaciones extremas y sobre todo tener una actitud de cambio enfocada hacia el crecimiento de la organización.

De igual modo, para que la función de dirección sea eficaz, es recomendable en primera instancia, identificar los motivos por lo cuales la dirección presenta resistencia al cambio, en el caso de que así lo sea, y con base en esto poner en marcha estrategias de crecimiento para la empresa que

le permitan al dueño observar y darse cuenta de los beneficios positivos que conlleva implementar el cambio en la organización. Para esto, en el siguiente punto dentro de esta propuesta se hablara sobre la etapa de comunicación, la cual corresponde a la manera en que se va a informar e inducir a la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., hacia un nuevo cambio.

#### **5.4 Fase de comunicación**

La fase de comunicación dentro de esta propuesta es muy importante, puesto que constituye la forma de transmitir la información, a la gente involucrada dentro de esta propuesta, y en este caso corresponde a la forma, medios o procedimientos que se van a utilizar para comunicar dicha propuesta tanto a los operarios, mandos medios y directivos que colaboran y forman parte de la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V.; de este modo se podrá inducir el cambio en todos y cada uno de los trabajadores y poner ante aviso y en práctica dicha propuesta en el momento que el dueño así lo decida.

Como ya se ha dicho, esta propuesta se tiene que comunicar a todos y cada uno de los trabajadores que forman parte de la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., puesto que el factor humano determina el principal factor de transformación y crecimiento de la empresa; siendo de esta forma, es necesario anticipar al personal al cambio, informándoles sobre la forma, el día, el lugar, los motivos, las ventajas y las herramientas o material que se necesita para poner en practica una nueva estructura organizacional dentro de la empresa lo que implica el crecimiento y transformación de la misma.

Dirección

En primer lugar, el cambio se empezará a comunicar por la dirección, para esto, se programará una cita con la dirección general dentro las mismas instalaciones, y se preparara una presentación formal que contenga el objetivo por el cual se realizó la propuesta, los elementos a considerar para implementar la estructura organizacional, los beneficios que obtendrá al aplicarla y la importancia de la misma.

Así mismo dentro de esta presentación, se explicará a detalle las ventajas y desventajas que obtendrá el dueño al aplicar esta nueva estructura organizacional, del mismo modo se le informará sobre el tiempo que tardara aplicar esta nueva estructura organizacional y el costo que se requiere para llevar a cabo esta propuesta. Finalmente, se le explicará de qué manera se va inducir el cambio en cada uno de los trabajadores, para que el día que la dirección decida llevar a cabo esta propuesta conozca los medios y procedimientos que se requieren para inducir el cambio en los trabajadores.

Por otra parte, el tiempo que se requiere para llevar a cabo esta propuesta puede ser relativo, ya que primero se promoverá el cambio en los trabajadores y después se le informará por completo el contenido de esta propuesta, para esta actividad aproximadamente se necesitará un mes, pero posteriormente, el tiempo en que tarde la aceptación, realización y aplicación de esta nueva estructura puede ser relativo y depende únicamente de la actitud que tenga el dueño y los trabajadores para aceptar el nuevo cambio.

Finalmente y después de haber explicado el cambio a la dirección y de ser aprobado, se procederá a dar a conocer y promover dicha propuesta a los mandos medios y operarios.

### Mandos medios

Para dar a conocer esta propuesta a los mandos medios de la empresa, correspondientes al área administrativa lo que comprende al de jefe de finanzas y recursos humanos, promotor de ventas, ejecutivo de crédito y cobranza, ejecutivo de compras, jefe de almacenes y jefe de producción, la estrategia de comunicación será la siguiente:

En primera instancia, y tomando en cuenta que existen pocos empleados dentro de la empresa, se empezará a promover el cambio tanto a los mandos medios como operarios, todo esto se realizará mediante publicidad colocada en zonas estratégicas de la empresa, que informen sobre la llegada de un cambio próximo dentro de la empresa. Posteriormente, y días antes de que se le comunique a los operarios sobre este cambio, se realizará un desayuno en el comedor de la empresa, únicamente con los trabajadores del área administrativa, en donde se les informe a detalle la nueva propuesta de estructura organizacional que está por implementarse dentro de la empresa.

Así mismo, dentro de este desayuno se explicará a detalle el contenido de la propuesta, su objetivo e importancia, así como las ventajas y desventajas de la misma y el tiempo que se requiere para aplicarla. Para esto es necesario hacerles saber a los empleados que el implementar una nueva estructura organizacional dentro de la empresa, permitirá principalmente tener una mejor

administración de los recursos que la integran, además fomentará el trabajo en equipo, la realización de objetivos hacia un rumbo establecido y la satisfacción laboral, de igual modo se evitará el abuso de autoridad, tiempos muertos, la rotación de personal y en general se podrá tener un crecimiento tanto del factor humano como de los procesos involucrados dentro y fuera de la empresa.

Por otra parte, es importante motivar al personal mediante pláticas o juntas constantes, en donde se le invite a participar en este nuevo cambio y se reconozca su trabajo, ya que con su colaboración contribuirán al desarrollo y éxito de la empresa, puesto que el factor humano es el recurso más importante para la transformación y crecimiento de la empresa.

Finalmente, a los trabajadores del área administrativa, se les invitará a que induzcan y hagan participe a su equipo de trabajo a este nuevo cambio, explicándoles los beneficios de esta nueva estructura organizacional, y sobre todo supervisando que se estén trabajando conforme a dicha estructura para su buen cumplimiento y principalmente poder obtener los resultados esperados para el crecimiento y satisfacción del personal como de la empresa.

### Mandos operarios

Respecto a la forma de comunicar el cambio de estructura organizacional a los mandos operarios, el plan a seguir es el siguiente:

Primeramente y al ser aprobada la propuesta, se proseguirá con una campaña de publicidad durante dos semanas, en donde se anuncie los

siguiente: “Se aproxima un nuevo cambio espéralo muy pronto” o “Falta una semana para la llegada de la transformación”. Toda esa publicidad se realizará con el fin de despertar en el trabajador la curiosidad por saber qué nuevo cambio se aproxima y despertar en ellos la motivación personal por su trabajo.

De igual modo, y cinco días antes de que se anuncie el nuevo cambio, se les entregara un sobre a cada uno de los trabajadores de la empresa, en donde se les invite cordialmente a convivir a un parque ecológico donde conocerán el nuevo cambio que esta por llegar a la empresa, tomando en cuenta que el contar con su asistencia es de gran importancia para la organización. Posteriormente la visita al parque ecológico se realizará en día sábado, y dentro de esta convivencia se realizarán dinámicas de convivencia en donde se fomente la socialización de todos y cada uno de los trabajadores de la empresa, permitiendo un ambiente cordial entre ellos e incrementar la comunicación y el trabajo en equipo.

Así mismo, dentro de esta salida se dará a conocer la nueva estructura organizacional que esta por implementarse, la cual implica un cambio positivo tanto para el trabajador como para la empresa. De este modo se tratara de inducir a los trabajadores hacia el cambio, explicándoles el objetivo, los beneficios al aplicarla y consecuencias que puede traer el no realizar un cambio a la brevedad posible, pero siempre tomando en cuenta y resaltando el valor que tienen las personas dentro de las organizaciones para lograr su transformación y crecimiento.

Finalmente todo este proceso de comunicación, no solo permitirá el conocimiento de la propuesta, tanto al dueño como a los trabajadores de la



empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., sino que también contribuye el crecimiento y transformación de la misma, puesto que constituye un medio de inducción hacia el cambio. Por lo tanto, esta fase de comunicación tiene que ser lo mas innovadora y convincente posible, para que así los trabajadores asuman una actitud y mentalidad hacia el cambio y crecimiento de la empresa en la que trabajan.

## CONCLUSIONES

Durante la realización de esta propuesta, se logró identificar la situación actual de la microempresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., la cual desde sus inicios ha trabajado de una forma muy empírica sin un rumbo y sin una metodología establecida de trabajo.

Cabe mencionar, que dicha empresa ya contaba con algunos elementos considerados dentro de una estructura organizacional, como son la visión, misión, reglamento, organigrama y algunas descripciones de puestos, los cuales no se habían actualizado desde el año 2004, ni se les había dado el seguimiento debido a los mismos.

Debido a esto, hoy en día existe una mala planeación, organización, control y dirección en los procesos que involucran a la empresa, lo que se ha reflejado en desperdicios y desaprovechamiento de recursos, tiempos muertos, falta de comunicación y organización, rotación de personal, fugas de responsabilidad, descontrol en el personal y una notable reducción en las ventas de sus productos.

Siendo de este modo, dentro del contenido de esta propuesta se logró identificar los elementos necesarios para diseñar la nueva estructura organizacional adecuada a la microempresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., de acuerdo a sus necesidades particulares, y con el fin de lograr su crecimiento y desarrollo.

Por esta razón y conforme a la situación actual de la empresa, se tomaron en cuenta los elementos básicos que conforman a una estructura

organizacional, y con base en esto se realizó en primera instancia la misión, donde se contemplaron algunas ideas principales de la ya establecida, y además se consideró dentro su diseño al factor humano, así como el aprovechamiento de sus recursos, el trabajo en equipo y la innovación,

Por otra parte, también se rediseñó la visión de la empresa, la cual fue uno de los puntos más importantes a resaltar, puesto que la visión es el pilar donde se va a determinar el rumbo a seguir de la empresa, siendo de este modo, se elaboró una visión la cual señalara la dirección que la empresa pretende alcanzar, dirigir y enfocar todos sus esfuerzos mediante el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta.

Junto con el diseño de la visión, se establecieron los valores organizacionales, lo cuales determinarán la forma de trabajar de cada uno de los empleados y además fomentarán un mejor clima laboral dentro de la organización.

De igual modo se establecieron políticas las cuales constituirán las guías de acción para el cumplimiento satisfactorio de la visión, misión y objetivos, y dentro de ellas se trató de favorecer a la empresa mediante políticas enfocadas hacia el compromiso por el trabajo, el desarrollo de la empresa y del personal.

Así mismo, dentro de esta propuesta se desarrollo una lista de objetivos generales de acuerdo a la situación actual de la empresa, los cuales se clasificaron a corto, mediano y largo plazo en donde se trató de establecer las directrices a seguir por el personal como por la dirección para lograr la realización de la misión y visión propuestas.

Otro punto importante que se propuso dentro de este trabajo de tesis, fue el rediseño del organigrama existente, donde se realizaron dos modelos, uno apegado a la situación actual de la empresa, y el otro propuesto en el caso de que la organización obtuviera un crecimiento interno dentro de su estructura, así mismo, estos dos modelos contemplan a todos los puestos existentes dentro de la empresa y además fueron diseñados conforme las necesidades reales de cada puesto, a su vez se propusieron nuevos puestos para fomentar la organización, establecer líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación, división de funciones y poder así reflejar la estructura interna de la empresa y darla a conocer.

Así mismo, y con base al modelo ideal y real de los organigramas diseñados, se pudo realizar el análisis y descripción de puestos, en donde se puede decir que es un proceso más tardado y difícil de efectuar debido a que el análisis de puestos requiere de observaciones, entrevistas y cuestionarios, y en muchas de las ocasiones no se puede tener al personal disponible en el momento que se requiere, por lo que se necesita de asistir a la empresa en diversas ocasiones, ser perseverante y tener paciencia para realizar este análisis de puestos en su totalidad y satisfactoriamente.

La descripción de puestos, igualmente fue un proceso difícil debido a la enorme desorganización que existe dentro de la empresa, al no tener líneas de comunicación, autoridad y responsabilidad bien definidas, pero finalmente dentro de esta descripción de puestos se tomó en cuenta a cada puesto existente dentro de la empresa, de igual modo se trató de describir las

funciones que realizaban los trabajadores lo más detallado posible y conforme a la situación real.

Respecto al reglamento interno de la empresa, en este caso en particular no se modificó, debido a que este se encuentra ya abalado por la ley general de trabajo y aprobado por la junta directiva, únicamente se sugiere dar más difusión al mismo dentro las instalaciones de la empresa, para que los trabajadores tengan pleno conocimiento del mismo.

Finalmente, esta propuesta incluye una fase de comunicación, con el objetivo de dar a conocer e inducir al personal existente a un nuevo cambio, lo que en un futuro podría implicar la implementación de una nueva estructura organizacional dentro de la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., únicamente si el dueño lo aprueba y así lo desea.

Cabe mencionar, que la principal ventaja que se obtuvo al realizar este trabajo de tesis, fue beneficiar a la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., ya que si se aplica esta propuesta se podrá contribuir a la mejora y crecimiento de cada una de las áreas que la integran, puesto que permitirá una mejor planeación, organización, dirección y supervisión de todos los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos que la integran, para lograr el crecimiento y desarrollo de la misma.

Así mismo, esta propuesta resulta viable para su aplicación debido a que está diseñada de acuerdo a las necesidades particulares de la empresa y pensando siempre en su economía para llevarla a la práctica.

De igual modo, esta propuesta también puede beneficiar y servir como guía para todos aquellos microempresarios del país, ya que muchas veces estas empresas se constituyen bajo el ceno familiar y los dueños carecen de guías, metodología o de recursos económicos para establecer una estructura interna que les permita el crecimiento y desarrollo de su negocio. Por esta razón, este trabajo de tesis facilitara y permitirá obtener un conocimiento mas amplio acerca de los aspectos que se requieren y se tienen que considerar para diseñar e implementar una nueva estructura organizacional.

Por otra parte, la principal limitación a la que podría enfrentarse este trabajo de tesis, es la resistencia al cambio por parte del dueño y los trabajadores, ya que esta mentalidad, podría representar un obstáculo de crecimiento y desarrollo para la empresa.

Por lo tanto, se sugiere que la persona que desee retomar este tema para llevarlo a la práctica, tendría que tomar en cuenta el campo teórico de la cultura laboral, puesto que al conocerlo y estudiarlo se obtendrán las herramientas necesarias para conocer el comportamiento humano e implementar un nuevo cambio dentro de esta organización o de cualquier otra mediante estrategias que permitan modificar las creencias, valores, o comportamientos firmemente enraizados en los trabajadores como en el dueño.

De igual modo, sugiero que para poder efectuar un cambio dentro de la organización, en primer lugar se difunda la comunicación, seguida por la integración (reclutamiento, selección e inducción), evaluación del desempeño,

el desarrollo y las recompensas y, finalmente, se impartan cursos de capacitación para todos y cada uno de los empleados.

Cabe mencionar que dentro de esta propuesta sí se cumplió con el objetivo general de la tesis puesto que además de conocer en su totalidad la situación actual de la empresa, se pudo identificar los elementos a considerar para diseñar una nueva estructura organizacional, los cuales pertenecen a la realización de la misión, visión, valores, objetivos a corto, mediano y largo plazo, la elaboración de políticas, análisis y descripción de puestos, el diseño de dos modelos de organigrama, y finalmente la creación de la fase de comunicación de la propuesta, los cuales contribuirán a la mejora y crecimiento de todas las áreas que integran a la empresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V.

En conclusión, se puede decir que el iniciar como practicante en el ámbito empresarial dentro de la microempresa Diseños y Fragancias, S.A. de C.V., se logró identificar que la problemática principal para la implementación de un sistema, radica en la falta de conocimientos de los altos mandos de los sistemas y de los beneficios que estos pueden aportar cuando son debidamente implementados, puesto que muchas de las microempresas son desarrolladas en el seno familiar y esto representa una limitante que reduce el crecimiento de las mismas debido a que los sistemas de control son en su mayoría empíricos y no cuentan con una metodología científica que les permita implementar controles de manera eficiente para la consecución de los objetivos de manera exitosa.

Por otro lado, es importante hacer mención, que la aportación de la psicología industrial dentro del ámbito de las microempresas es de suma



importancia, si tomamos en consideración que el psicólogo industrial está dotado de herramientas, habilidades y conocimientos que permiten mediante la observación y análisis identificar los aspectos más importantes relacionados con los métodos de trabajo, los comportamientos y la estructura organizacional, de tal forma que una vez identificadas estas desviaciones se puede desarrollar una estrategia para las micro industrias basadas en planes de acción sencillos y comprensibles que permitan a través de guías orientar a los empresarios para el desarrollo e implementación de sistemas prácticos enfocados a la optimización de los procesos y el mejor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa.

Los alcances de la psicología industrial van más allá de encontrar un diagnóstico de la situación actual de las empresas medianas y pequeñas, permiten también identificar las causas raíz que pueden ser fundamentales para corregir el desempeño y establecen las bases para el desarrollo de planes de acción cuyo propósito será dar solución a las desviaciones identificadas y establecer las metodologías que permitan un crecimiento sólido y sostenido de las empresas y de sus recursos, tomando en cuenta como primer transformador al capital humano.

Las Galicias (2005). *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño*. (6ª ed.). México: Trillas.

Lavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (2ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Lavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

## BIBLIOGRAFÍA

Lavenato, I. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Liso, D. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Lisisa.

Lasado J. (2003). *El valor de la persona: Nuevos Principios para la Gestión del Capital Humano*. México: Pearson Educación.

Lyscautier M. (2002) *Elementos Básicos de la Administración*. México: Mc Graw Hill.

Layol H. (1841/1925). *Administración Industrial y General: coordinación, control, previsión, organización, mando*. (13ª ed.) México: Ateneo.

- Gómez Ceja G. (1994). *Planeación y Organización*. (8ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- Arias Galicia (2006). *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño*. (6ª ed.). México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (3ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Senso, D. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa.
- Casado J. (2003). *El valor de la persona: Nuevos Principios para la Gestión del Capital Humano*. México: Pearson Educación.
- Eyssautier M. (2002) *Elementos Básicos de la Administración*. México: Mc Graw Hill
- Calando M. (2002). *Fundamentos de la Administración*. México: Trillas.
- Fayol H. (1841/1925). *Administración Industrial y General: coordinación, control, previsión, organización, mando*. (13ª ed.). México: Ateneo
- Ponce A. (2002). *Administración Moderna*. México: Limusa.

- Gomez Ceja G. (1994). *Planeación y Organización*. (8ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- Gibson J. (1997). *Las Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. (8ª ed.) México: Mc Graw Hill
- Hampton D. (1990). *Administración Contemporánea*. México: Mc Graw Hill
- Hellrigel, Slocumy y Woodman (2003) *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Ivancevich J. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz H. (1995). *Elementos de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz y Weihrich (2002). *Elementos de Administración*. (6ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Litterer J. (1984). *Una Introducción a la Administración*. México: Cecsá.
- Much Galindo M. (2002). *Fundamentos de la Administración*. México: Trillas.
- Reyes Ponce A. (2001). *Administración de Empresas*. México: Limusa.
- Reyes Ponce A. (2002). *Administración Moderna*. México: Limusa.

- Reyes Ponce, A. (2002) *Administración de Personal*. México: Limusa.
- Reyes Ponce, A. (2003). *El Análisis de Puestos*. México: Limusa.
- Rodas Carpizo, A. (2000). *Administración Básica*. México: Limusa.
- Rodríguez Valencia, J. (1999). *Como Administrar pequeñas y medianas empresas*. México: Ecapasa.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Tomson.
- Taylor, F. (1911/1983). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hermanos.
- Terry G. (1989). *Principios de la Administración*. México: Ccesa.
- William P. (2002). *Teorías de la organización*. (8ª ed.). México: Trillas.

## Anexo 1 Ejemplo de descripción y análisis de un cargo

ALPA S.A.	
Nombre: pintor de mantenimiento	Sección: industrial
Resumen: pintar con pistola o brocha superficies metálicas y de madera que pertenecen a la empresa.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparar las superficies que van a pintarse, raspándolas, lijándolas y quitando los residuos de pintura.</li> <li>Preparar las pinturas que van a utilizarse, mezclándolas con otras pinturas, disolventes, secantes y pigmentos, en cantidades convenientes hasta alcanzar el color y la textura deseados. Introducir la pintura en un compresor, conectar el equipo al compresor y regular el flujo mediante válvulas; liar las capas e pintura después de que se seque, antes de aplicar otra capa, hasta alcanzar el acabado perfecto. Retocar con brocha las partes inaccesibles.</li> <li>Pintar manualmente las paredes y las fachadas de los edificios y las placas, utilizando pistolas, brochas y espátulas.</li> <li>Conservar el equipo utilizado, quitando los residuos y limpiando el cañón de la pistola con líquidos diluyentes y gasa.</li> <li>Ejecutar otras tareas relacionadas con las ya descritas, a juicio de su superior.</li> </ul>	
<b>ANEXOS</b>	
<b>ANÁLISIS DEL CARGO</b>	
<b>A. Requisitos intelectuales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Educación: primaria. Operaciones con algunos cálculos, correspondientes de materiales utilizados en los procesos de pintura.</li> <li>Experiencia: un año (por lo menos), período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y familiarizarse por completo con su campo de actividad.</li> <li>Aptitud: inteligencia (grupos medio inferior), inventiva equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, resistencia a la fatiga física y en especial a la visual, percepción discriminativa y diferencial (aguda), gran destreza manual, rapidez de reacción ante los estímulos, agudeza visual.</li> </ul>	
<b>B. Requisitos Físicos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Esfuerzo físico: movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos de los brazos: verticales, horizontales y circulares; flexión en el cuello; articulación de la muñeca y el codo para agacharse, levantarse, subir y bajar escaleras; el trabajo se ejecuta de pie.</li> </ul>	
<b>C. Responsabilidad implícita:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fidelidad: las pérdidas parciales o totales pueden ocasionarse por la que dice el obrero respecto del material empleado y la mano de obra empleada; se poco probable que se cuente dentro el equipo (pérdidas propias).</li> </ul>	
<b>D. Condiciones de trabajo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente: condiciones ligeramente desagradables debido a la presencia de polvo de los materiales de la pintura -consideradas perjudiciales para la salud del operario-, el calor, el ruido y el trabajo excesivo en ciertos días de trabajo.</li> <li>Seguridad: condiciones satisfactorias a nivel profesional, posibles caídas en trabajos sobre andamios, superficies elevadas que a pequeños errores de peso ocasiona.</li> </ul>	



## Anexo 1 Ejemplo de descripción y análisis de un cargo

**ALFA S.A.**

**Nombre:** pintor de mantenimiento

**Sección:** industrial

**Resumen:** pintar con pistola o brocha superficies metálicas y de madera que pertenecen a la empresa.

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Preparar las superficies que van a pintarse, raspándolas, lijándolas y quitando los residuos de pintura.
- Preparar las pinturas que van a utilizarse, mezclándolas con otras pinturas, disolventes, secantes y pigmentos, en cantidades convenientes hasta alcanzar el color y la textura ideales. Introducir la pintura en un compresor, conectar el equipo al compresor y regular el flujo mediante válvulas.; lijar las capas e pintura después de que se sequen, antes de aplicar otra capa, hasta alcanzar el acabado perfecto. Retocar con brocha las partes inaccesibles.
- Pintar manualmente las paredes y las fachadas de los edificios y las placas, utilizando pinceles, brochas y escobillas.
- Conservar el equipo utilizado, quitando los residuos y limpiando el cañón de la pistola con líquidos diluyentes y gasa.
- Ejecutar otras tareas relacionadas con las ya descritas, a juicio de su superior.

### ANÁLISIS DEL CARGO

#### A. Requisitos intelectuales:

- **Educación:** primaria. Operaciones con números enteros, conocimientos de materiales utilizados en los procesos de pintura.
- **Experiencia:** un año (por lo menos); periodo que se juzga necesario para adquirir las habilidades y familiarizarse por completo con su campo de actividad.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio inferior), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, resistencia a la fatiga física y en especial a la visual, percepción discriminatoria y diferencial (aguda), gran destreza manual, rapidez de reacción ante los estímulos, agudeza visual.

#### B. Requisitos Físicos:

- **Esfuerzo físico:** movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos de los brazos: verticales, horizontales y circulares, firmeza en el púelos, articulación de la rodilla y el cuello para agacharse, levantarse, subir y bajar escaleras; el trabajo se ejecuta de pie.

#### C. Responsabilidad implícita:

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse por lo que dice el obrero respecto del material empleado y la mano de obra desperdiciada; es poco probable que se causen daños al equipo (pérdidas pequeñas).

#### D. Condiciones de trabajo:

- **Ambiente:** condiciones ligeramente desagradables debido a la presencia de polvo de lija, emanaciones de la pintura —consideradas perjudiciales para la salud del ocupante—, olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo).
- **Seguridad:** condiciones consideradas a veces peligrosas, posibles caídas en trabajos sobre andamios; esquinces, excoriaciones y pequeños cortes de poca gravedad.

## Anexo 2 Cuestionario para el Análisis de Puestos

### CUESTIONARIO PARA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

NOMBRE: \_\_\_\_\_ NOMBRE DEL CARGO: \_\_\_\_\_  
DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_ SUPERIOR INMEDIATO: \_\_\_\_\_

1. **Resumen de las labores:** escriba con sus propias palabras lo que usted hace:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. **Calificaciones profesionales:** escriba los conocimientos que utiliza en el trabajo:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. **Equipos:** relaciones las máquinas o instrumentos (calculadora, computador, motor) que forma parte de su trabajo:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. **Responsabilidades:** anote sus responsabilidades, desde las más importantes hasta las de menos importancia y anote el porcentaje de tiempo que les dedica al mes:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. **Contactos:** haga una lista de los contactos con otros departamentos o empresas. Defina los deberes y responsabilidades implicados en estos contactos internos o externos  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. **Supervisión ejercida:** ¿su puesto exige supervisión de personas? Sí ( ) No ( ). Si la respuesta es Sí, relación en seguida los puestos bajo su supervisión directa:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. **Supervisión recibida:** ¿con qué frecuencia recibe la supervisión de su superior? ( ) Frecuentemente ( ) A veces ( ) Raras veces ( ) Nunca  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. **Decisiones:** explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su cargo:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. **Condiciones de trabajo:** describa las condiciones en que usted trabaja, por ejemplo, ruidos, temperaturas altas o bajas, trabajo externo, condiciones desagradables etc,  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. **Requisitos exigidos por el puesto:** indique los requisitos mínimos necesarios para desempeñar el cargo:  
Escarlidad: \_\_\_\_\_  
Experiencia: \_\_\_\_\_  
Conocimientos \_\_\_\_\_  
Habilidades: \_\_\_\_\_
11. **Información adicional:** describa en seguida toda la información adicional no incluida en las preguntas anteriores:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Cuadro 1.1 Matriz de Consistencia Interna F.O.D.A

<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA F.O.D.A</b>			
<b>ANALISIS ESTRATEGICO INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>ANALISIS ESTRATEGICO EXTERNO</b>	
		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria propia para la elaboración de materia prima (inyección de tinta, impresora, suajadora).</li> <li>• Equipo de trabajo actualizado.</li> <li>• Diseños propios e innovadores.</li> <li>• Precios accesibles al público</li> <li>• Clientes en diferentes zonas de la República Mexicana</li> <li>• Personal fiel a la organización</li> </ul>	<p>El tener su propia maquinaria le permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear nuevos productos</li> <li>• Alcanzar diferentes mercados</li> <li>• Elevar su productividad, ventas y estados financieros</li> </ul> <p>Así mismo el ser innovadores y conservar precios accesibles les da como oportunidad lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferencia del cliente</li> <li>• Diversidad en productos</li> <li>• Elevar sus ventas y posicionarse</li> <li>• Dirigir su producto a distintas edades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La entrada de productos chinos a los mercados populares</li> <li>• La reubicación de los comerciantes en la zona centro</li> <li>• La fuerte situación económica que hoy en día se esta viviendo</li> <li>• La notable competencia en este rubro</li> </ul>
	<p><b>DEVILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No tener una estructura organizacional bien definida</li> <li>• Falta de objetivos y visión por parte de la dirección</li> <li>• Ausencia de cursos de capacitación para el personal</li> <li>• Ausencia de programas de incentivos para los trabajadores</li> <li>• estancar su producto a un solo mercado</li> <li>• bajos salarios</li> </ul>	<p><b>F.O.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• su maquinaria le permite elaborar nuevos productos dirigidos a otros mercados</li> <li>• tener diseños creativos les da la ventaja de obtener la preferencia del cliente y de crear nuevos productos</li> <li>• tener clientes en distintas zonas de la republica, le da la facilidad de promocionar su producto, expandirlo y mantenerse.</li> <li>• conservar sus precios bajos les proporciona ventaja en el mercado y eleva sus ventas.</li> </ul>	<p><b>F.A.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• contar con su propia maquinaria, permite elaborar distintos productos dirigidos a otros mercados y enfrentar la amenaza del mercado chino.</li> <li>• diseños innovadores, precios accesibles y calidad en el producto, les da la ventaja de mantener la preferencia del cliente y enfrentar la competencia.</li> <li>• Tener clientes en distintos estados de la republica permite expandir su producto y dirigirse a otros mercados.</li> </ul>
		<p><b>D.O.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener su propia maquinaria, permite generar nuevas estrategias de venta a pesar de la falta de estructura organizacional.</li> <li>• Conservar precios accesibles y diseños innovadores, le da la preferencia del cliente en cuanto a ventas.</li> <li>• Contar con personal fiel a la organización, a pesar de sus inconsistencias, hace que la empresa siga produciendo</li> </ul>	<p><b>D.A.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de objetivos y visión por parte de la dirección, ha provocado una baja en las ventas, debido a la competencia y la reubicación de los comerciantes.</li> <li>• La mala estructura organizacional, ha generado problemas en el área administrativa y de producción, lo que genera retrasos en la entrega de mercancía, duplicidad de funciones, y una mala organización</li> <li>• La ausencia de cursos de capacitación, incentivos y bajos salarios, ha causado insatisfacción laboral y rotación de personal.</li> </ul>

### Anexo 3 Formato de entrevista para trabajadores para el Análisis de Puestos

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Qué edad tiene?
3. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña?
4. ¿Qué actividades realiza en su cargo?
5. ¿Cómo lo hace?
6. ¿Cuáles son los métodos y procedimientos que utiliza?
7. ¿Cada cuándo realiza esta actividad: diariamente, semanalmente o mensualmente?
8. ¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?
9. ¿Cuáles son sus principales deberes y responsabilidades?
10. ¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?
11. ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidades exige el cargo?
12. ¿Cuáles son los requisitos físicos que el cargo exige? ¿Cuáles son los requisitos intelectuales?
13. ¿Quién es su proveedor interno (entrada) y su cliente interno (salida)?
14. ¿Quién es su superior inmediato?
15. ¿De qué le informa?
16. ¿Quiénes son sus subordinados? Explique la respuesta

## Anexo 4 Descripción de Puestos perteneciente al Modelo Real

**DISEÑOS Y FRAGANCIAS**  
**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

**TÍTULO DEL PUESTO:** Dirección General

**ÁREA:** Administrativa

**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 01-09-2008

**REPORTA A:** No aplica

**Número de empleados en este puesto:** 1

**HORARIO DE TRABAJO:** 7:30 a.m. a 5:00 p.m.

**LOCALIZACIÓN:** Cerrada de Escape Mz. 1 Lt. 1 Col. Industrial Xalostoc

**APROBACIONES**

\_\_\_\_\_  
**DIRECCION GENERAL**

**1. OBJETIVO DEL PUESTO:**

Administrar los recursos humanos, materiales, y financieros de la empresa para poder tomar decisiones que permitan cumplir con los programas de producción establecidos dentro de los estándares de calidad tiempo y costo para así obtener la mayor productividad, y el desarrollo de la mejora continua para crecimiento de la empresa.

**2. PRINCIPAL RETO O DESAFÍO DEL PUESTO:**

Administrar los recursos de la empresa de una manera eficiente que garantice el crecimiento y desarrollo continuo de la organización y el cumplimiento de los planes de trabajo.

### 3. PERFIL DEL PUESTO:

**Sexo:** indistinto

**Edad:** 30 años cumplidos en adelante

**Estado civil:** indistinto

**Peso:** promedio

**Estatura:** mínimo 1.65 m.

**Estado físico:** saludable y excelente presentación.

**Habilidades:** poseer fuerte liderazgo, actitud de trabajo, rapidez de decisión, facilidad de palabra, iniciativa, creatividad, responsabilidad, observador y persuasivo.

**Habilidades técnicas:** manejo de paquetería office, equipo de oficina.

**Valores:** honradez, disciplina, respeto, tolerancia, amabilidad, empatía y asertividad.

### 4. DESCRIPCIÓN GENERAL:

- Supervisar y dar seguimiento a planes de trabajo de cada departamento
- Realización de juntas semanales para la evaluación de objetivos
- Autorización de pago a proveedores, servicios, asesorías y desarrollo de capacitación
- Revisión de la conciliación bancaria
- Revisión de pagos de impuestos
- Supervisar y revisar los reportes globales del área de finanzas y recursos humanos
- Realizar estado de resultados mensual
- Autorización del desarrollo de nuevos productos
- Autorización de costos de producción
- Autorización de trabajos de impresión e inyección
- Autorización de permisos y seguimiento a incidencias del personal
- Recorrido administrativo de las instalaciones

### 5. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

#### A. Descripción específica de funciones

- 1) Supervisar y dar seguimiento a planes de trabajo de cada departamento: la dirección general tiene la responsabilidad de verificar y revisar por lo menos tres veces por semana, que los planes de trabajo establecidos por cada departamento, se estén realizando conforme a los lineamientos y procedimientos acordados con el jefe o responsable de cada área, con el fin de lograr un crecimiento organizacional y detectar anticipadamente inconvenientes que entorpezcan el desarrollo y buen funcionamiento de la organización.
- 2) Realización de juntas semanales para la evaluación de objetivos: la dirección general, tiene la responsabilidad de reunir al jefe o responsable de cada área, con el fin de identificar problemas en proceso y establecer planes de mejora y la retroalimentación debida para cada área.

- 3)** Autorización de pago a proveedores, servicios, asesorías, y desarrollo de capacitación: es responsabilidad de la dirección general, revisar y autorizar todos aquellos pagos dirigidos a proveedores, servicios, asesorías y desarrollo de capacitación originados dentro de la empresa.
- 4)** Revisión de la conciliación bancaria: el director general tiene la responsabilidad de verificar diariamente los registros de ingresos y egresos que se efectuaron durante todo el día, con el fin de saber cual es el saldo real para futuros pagos.
- 5)** Revisión de pagos de impuestos: es responsabilidad del director general, que al final de cada mes revise y verifique que todos los totales de lo que se facturo, remisiono, egresos e ingresos, vaya de acuerdo con los datos plasmados en el documento que será enviado a la Secretaria de Hacienda.
- 6)** Supervisar y revisar los reportes globales del área de finanzas y recursos humanos: el director general tiene la responsabilidad de revisar al final de mes el reporte final de todas las ventas así como de la cobranza que se efectuaron durante ese periodo, con el fin de llevar un control en los ingresos y egresos de la empresa, de igual modo tiene que verificar las altas y bajas del seguro social, así como solicitudes de vacantes, finiquitos, contrataron, verificación de la nómina y necesidades de capacitación.
- 7)** Realizar estado de resultados mensual: esta actividad la realizará el director general al finalizar cada mes acompañado por el contador externo de la empresa, con el fin de realizar un balance mensual de todo el material existen, ingresos, egresos, gastos, pagos, etc y de este modo ver la situación real de la economía de la empresa y posteriormente realizar los ajustes necesarios para evitar un desvalance dentro de la organización.
- 8)** Autorización del desarrollo de nuevos productos: el director general junto con el diseñador externo son los encargados de crear y lanzar a la venta nuevos productos, basándose en estudios de mercado, y tomando en cuenta la opinión de la junta administrativa.
- 9)** Autorización de costos de producción: es responsabilidad de la dirección general realizar un análisis sobre de cada producto y materia prima con el fin de saber cuánto le cuesta a la empresa elaborar cada producto, considerando la mano de obra, y el sueldo para el trabajador.
- 10)** Autorización de trabajos de inyección e impresión: el director general tiene que ser el responsable de autorizar trabajos de impresión e inyección conforme al diseño original del producto
- 11)** Autorización de permisos y seguimiento a incidencias del personal: el director general tiene la responsabilidad de dar seguimiento a permisos de personal y tomar las medidas correctivas para la solución de problemas en conjunto con el jefe del área de finanzas y recursos humanos.

- 12) Recorrido administrativo de las instalaciones: diariamente el director general tiene la encomienda de realizar un recorrido por todas y cada una de las área de la empresa, con el fin de observar que los procesos de trabajo se estén realizando conforme a lo establecido, así como identificar necesidades de capacitación, futuros problemas en el proceso de producción y finalmente poder observar el clima organizacional generado dentro de la empresa.

#### B. Requisitos Intelectuales

- **Escolaridad:** licenciatura en administración de empresas o contabilidad.
- **Experiencia:** mínimo 4 años en el puesto.
- **Conocimientos específicos:** dominar office y sistema SAE, saber sobre ventas y detección de necesidades.

#### C. Requisitos Físicos

**Esfuerzo Físico:** este puesto no requiere mucho esfuerzo físico, únicamente en brazos, manos, vista, espalda, ya que en ocasiones se requiere estar varias horas sentados y frente a una computadora, y esto puede ocasionar lesiones en la espalda o en la vista, pero frecuentemente se necesita estar en movilización dentro del área administrativas ya que tiene que supervisar el trabajo realizado por cada uno de estos departamentos.

#### D. Responsabilidad implícita

- Administrar, supervisar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa
- Fomentar el desarrollo y crecimiento dentro de la empresa
- Supervisar los estados de cuentas por pagar y por cobrar
- Establecer objetivos reales y ponerlos en practica
- Establecer y poner en marcha planes para la mejora continua

#### E. Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** el ambiente dentro del área administrativa es óptima puesto que el espacio de trabajo es grande y agradable, y la relación entre los trabajadores es cordial.
- **Seguridad:** existen a veces condiciones peligrosas debido a que en ocasiones se puede permanecer tiempos prolongados frente a la computadora lo cual, puede llegar a dañar la vista, de igual modo el permanecer largas horas sentado puede ocasionar problemas en espalda o hemorroides.

## 6. NIVEL DE AUTONOMÍA

Las decisiones de operación normal son su responsabilidad, en caso de detectar desviaciones podrían ser compartidas y sometidas a consideración del staff de la planta.

## 7. INTERRELACIÓN CON OTROS PUESTOS

- **Principales relaciones internas**

### **Finanzas y Recursos Humanos:**

Supervisa y revisa los reportes globales del área de finanzas y recursos humanos.  
 Da seguimiento e interviene en problemas generados dentro de estas áreas.  
 Autoriza pagos a proveedores, servicios, asesorías y desarrollo de capacitación.  
 Autoriza permisos y da seguimiento a incidencias del personal  
 Da seguimiento a solicitudes de personal de nuevo ingreso y bajas  
 Supervisa la aplicación de planes de trabajo establecidos  
 Supervisa y retroalimenta.  
 Participa en el desarrollo de nuevos proyectos

### **Ventas:**

Solicita reporte de objetivos de ventas  
 Revisa reporte de actividades diarias. (visita a clientes, pedidos, incidentes, nuevos prospectos)  
 Analiza solicitudes de ampliaciones de crédito  
 Da seguimiento al cumplimiento de objetivos de ventas  
 Da seguimiento a problemas generados con clientes  
 Apoya la búsqueda de nuevos prospectos  
 Apoya el desarrollo de nuevos productos.

### **Almacén:**

Aclaración de dudas cuando existen inconsistencias en los inventarios  
 Verifica que el producto llegue en el tiempo y forma establecida

### **Compras:**

Supervisa el seguimiento de los planes de trabajo de esta área.  
 Solicita status de cotizaciones de materia prima y nuevos productos  
 Autoriza costos de producción  
 Autoriza pagos a proveedores  
 Revisa informes de reposición de caja chica  
 Revisa tiempos de entrega de materia prima

### **Crédito y cobranza:**

Supervisa el seguimiento de los planes de trabajo de esta área  
 Revisa la conciliación bancaria  
 Revisa reporte de cobranza semanal  
 Revisa reporte de autorizaciones y créditos  
 Revisa reportes de antigüedad de saldos  
 Revisa pagos de impuestos, PTU, y aguinaldos  
 Solicita reportes gráficos de cobranza mensual.

**Producción y calidad:**

Ambas partes participan y elaboran proyectos de mejora  
Solicita informes de seguimientos al plan de trabajo  
Solicita reportes de cumplimiento a plan de producción  
Solicita reportes de mermas y desperdicios  
Revisa reportes diarios de procesos de impresión e inyección  
Reporte de avance de diseño de nuevos productos y maquiladores  
Da seguimiento a campañas de publicidad  
Da seguimiento a reportes de fallas mecánicas o material defectuoso  
Da seguimiento a reportes de costos de producción

- **Principales relaciones externas**  
Con los clientes distinguidos.



## **DISEÑOS Y FRAGANCIAS**

### **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

**TÍTULO DEL PUESTO:** Jefe de Finanzas y Recursos Humanos

**ÁREA:** Administrativa

**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 01-09-2008

**REPORTA A:** Dirección

**Número de empleados en este puesto:** 1

**HORARIO DE TRABAJO:** 7:30 a.m. a 5:00 p.m.

**LOCALIZACIÓN:** Cerrada de Escape Mz. 1 Lt. 1 Col. Industrial Xalostoc

#### **APROBACIONES**

\_\_\_\_\_

**JEFE DE FINANZAS Y RECUROS HUMANOS**

\_\_\_\_\_

**DIRECCION GENERAL**

#### **1. OBJETIVO DEL PUESTO:**

Administrar los recursos humanos y económicos de la empresa con la finalidad de tener al personal idóneo que cubra las expectativas de las descripciones de puestos desarrollados. Adicionalmente será encargado de llevar un control de los ingresos y egresos de la empresa para lograr obtener estados financieros que reflejen la situación contable de la empresa.

#### **2. PRINCIPAL RETO O DESAFÍO DEL PUESTO:**

Mantener un registro confiable de las actividades financieras de la empresa así como seleccionar al personal adecuado para los puestos existentes.

### 3. PERFIL DEL PUESTO:

**Sexo:** indistinto

**Edad:** 28 años cumplidos en adelante

**Estado civil:** indistinto

**Peso:** promedio

**Estatura:** mínimo 1.50 m.

**Estado físico:** saludable y buena presentación.

**Habilidades:** firmeza, facilidad de convicción, orientación hacia el cliente interno y externo, innovador, creativo, organizado, pro-activo, actitud de trabajo, trabajo en equipo, empático, facilidad de palabra, negociador, responsable, analítico, trabajo bajo presión, flexibilidad mental y observador.

**Habilidades técnicas:** manejo de paquetería office, equipo de oficina y manejo de pruebas psicometrías.

**Valores:** confiable, honestidad, respeto, tolerancia, amabilidad, empatía.

### 4. DESCRIPCIÓN GENERAL:

- Supervisar y coordinar a los departamentos financieros y recursos humanos
- Realizar objetivos por cada departamento
- Conocer por completo, el funcionamiento del área finanzas y recursos humanos.
- Supervisar y dar seguimiento al departamento de crédito y cobranza
- Supervisar y dar seguimiento al departamento de ventas
- Supervisar y dar seguimiento al departamento de compras
- Supervisar que la nómina se pague conforme a los días laborados
- Autorizar liberación de pedidos.
- Autorizar permisos y reporta incidencias de trabajo
- Reclutar a los candidatos
- Contratar al mejor candidato para el puesto
- Realizar altas y bajas del seguro social
- Efectuar la inducción del personal y dar seguimiento a necesidades de capacitación
- Participar en juntas de staff

### 5. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

#### A. Descripción específica de funciones

- 1) Supervisar y coordinar a los departamentos financieros y recursos humanos: la principal responsabilidad del jefe de finanzas y recursos humanos es la de llevar un control diario de los ingresos y egresos de la empresa, con el fin de reflejar y evaluar la situación financiera actual de la empresa así como de administrar e incrementar el capital humano dentro de la organización.
- 2) Realizar objetivos por cada departamento: el jefe de finanzas y recursos humanos, debe de establecer objetivos semanales por cada área para fomentar el cumplimiento de las labores en tiempo y forma y asegurar el crecimiento de la empresa mediante el trabajo en conjunto de estos tres departamentos así como del área de Recursos Humanos.

- 3) Conocer por completo el funcionamiento del área de Finanzas y Recursos Humanos: es indispensable que el jefe del departamento de finanzas y recursos humanos, conozca a la perfección todas y cada una de las áreas de finanzas como lo es crédito y cobranza, compras y ventas; de igual modo tiene que conocer todas las actividades y funciones que se realizan dentro del departamento de Recursos Humanos, con el objetivo de lograr el desarrollo satisfactorio de cada una de estas áreas.
- 4) Supervisar y dar seguimiento al departamento de Crédito y Cobranza: el jefe de finanzas y recursos humanos, tiene la responsabilidad de verificar que el área de crédito y cobranza este funcionando conforme a los objetivos y el tiempo establecido, así como supervisar la calidad y eficiencia del ejecutivo de crédito y cobranza en cuanto a la realización de su trabajo, para así poder efectuar las intervenciones necesarias y dar seguimiento a problemas generados dentro de esta área en el caso de que así lo requiera, para finalmente recabar la información necesaria para poder efectuar los movimientos necesarios dentro de este departamento.
- 5) Supervisar y dar seguimiento al departamento de ventas: el jefe de finanzas y recursos humanos, se encargará de revisar el trabajo efectuado por el promotor de ventas, con el fin de supervisar el cumplimiento de los objetivos establecidos por este departamento y dar seguimiento a quejas de clientes o incumplimiento de pagos, para así efectuar la intervención debida.
- 6) Supervisar y dar seguimiento al departamento de compras: es responsabilidad del jefe de finanzas y recursos humanos, supervisar que los procesos del departamento de compras se estén realizando conforme a los objetivos y el tiempo establecido, para mantener a la empresa con los recursos necesarios en tiempo, forma y calidad establecida por la compañía.
- 7) Supervisar que la nómina se pague conforme a los días laborados: como parte de su función, el jefe de finanzas y recursos humanos, tiene que revisar el reporte de asistencias y tiempos extras de los trabajadores, y conforme a esto verificar que realmente se este pagando el sueldo que corresponde a sus días y horas trabajadas.
- 8) Autorizar liberación de pedidos: el jefe de finanzas y recursos humanos, es la persona autorizada para autorizar la liberación o cancelación de un pedido dependiendo de los límites de crédito, pagos realizados o retrasos de los clientes.
- 9) Autoriza permisos y reporta incidencias de trabajo: el jefe de finanzas y recursos humanos tiene que reportar a su jefe inmediato permisos requeridos por el personal así como conflictos, sucesos, indisciplinas acontecidas dentro del área de trabajo, para que en conjunto se tomen las medidas correspondientes y pueda dar solución a estos requerimientos o conflictos.
- 10) Reclutar a los candidatos: al coordinar y supervisar el área de recursos humanos, el encargado de este departamento tendrá la responsabilidad de: solicitar a la vacante, conocer y dar a conocer los requisitos de la vacante, así como publicar la vacante en Internet, periódico, anuncios y medios publicación, para finalmente realizar la recepción de curricula.

- 11) Contratar al mejor candidato para el puesto: es responsabilidad del jefe de finanzas y recursos humanos, buscar al mejor candidato para ocupar el puesto solicitado, basándose siempre en la descripción de puestos, entrevista, referencias laborales, pruebas psicométricas que le sirvan como apoyo para lograr la mayor eficiencia del candidato en su puesto.
- 12) Realizar altas y bajas del seguro social: será responsabilidad del jefe de finanzas y recursos humanos, ingresar al sistema las altas del seguro social del nuevo personal y darle a conocer al trabajador los lineamientos para recibir esta prestación de igual modo tiene que registrar y reportar las bajas del seguro de las personas que ya no se encuentran laborando en la empresa por causa de despido o renuncia.
- 13) Efectuar la inducción del personal y dar seguimiento a necesidades de capacitación: el jefe de finanzas y recursos humanos tiene la responsabilidad de realizar la introducción hacia la empresa al nuevo personal para dar a conocer la misión, visión, políticas, reglamentos y normas de la empresa, así como dar conocer los lineamientos de su puesto acatando los lineamientos de calidad, seguridad e higiene. De igual modo tendrá que darle seguimiento a la detección de necesidades de capacitación por parte del jefe de producción y como parte de su trabajo y dependiendo del tipo de capacitación que se necesite, tendrá que reportarlo a la dirección general para que le dé seguimiento a esta solicitud.
- 14) Participar en juntas de staff: el jefe de finanzas y recursos humanos, tendrá que participar dentro de las juntas o reuniones generadas dentro del área administrativa, para identificar problemas en procesos y establecer planes de mejora.

#### **B. Requisitos Intelectuales**

- **Escolaridad:** licenciatura en administración de empresas o contabilidad.
- **Experiencia:** mínimo dos años en el área.
- **Conocimientos específicos:** dominar office y sistema SAE, realizar nóminas, manejar la banca electrónica, conocer y aplicar pruebas psicométricas, impartir capacitación.

#### **C. Requisitos Físicos**

- **Esfuerzo Físico:** este puesto no requiere mucho esfuerzo físico, únicamente en brazos, manos, vista, espalda, ya que en ocasiones se requiere estar varias horas sentado y frente a una computadora, y esto puede ocasionar lesiones en la espalda o en la vista, pero frecuentemente se necesita estar en movilización dentro del área administrativa ya que tiene que supervisar el trabajo realizado por cada uno de estos departamentos.

#### D. Responsabilidad implícita

- Administrar, supervisar y coordinar los recursos humanos y financieros de la empresa
- Llevar un control de los ingresos y egresos de la empresa
- Tener al personal idóneo que cubra las expectativas de las descripciones de puestos
- Incrementar el capital humano.

#### E. Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** el ambiente dentro del área administrativa es óptima puesto que existe un adecuado espacio de trabajo, y relaciones cordiales entre los trabajadores.
- **Seguridad:** existen condiciones a veces peligrosas debido al constante contacto con la computadora la cual puede llegar a dañar la vista, además permanecer largas horas sentado y si no se tiene una buena posición puede ocasionar problemas en espalda o hemorroides.

### 6. NIVEL DE AUTONOMÍA

Las decisiones de operación normal son su responsabilidad, en caso de detectar desviaciones podrían ser compartidas y sometidas a consideración del supervisor y/o jefe del área involucrada.

### 7. INTERRELACIÓN CON OTROS PUESTOS

- **Principales relaciones internas**

#### **Dirección General:**

Supervisa y revisa los reportes globales del área de finanzas y recursos humanos.  
 Da seguimiento e interviene en problemas generados dentro de estas áreas.  
 Autoriza pagos a proveedores, servicios, asesorías y desarrollo de capacitación.  
 Supervisa la aplicación de planes de trabajo establecidos  
 Supervisa y retroalimenta.  
 Participa en el desarrollo de nuevos proyectos  
 Reporta incidencias de trabajo

#### **Almacén:**

Aclaración de dudas cuando existen inconsistencias en los inventarios  
 Verifica que el producto llegue en el tiempo y forma establecida

**Producción**

Da seguimiento a reportes de incidencias de personal (faltas, retardos, permisos, vacaciones, premios y reconocimientos)

Da seguimiento a reportes de tiempos extra.

Da seguimiento a solicitudes de personal de nuevo ingreso y bajas.

Finanzas realiza el pago correspondiente según sus días trabajados y bonos de puntualidad o incentivos.

Da seguimiento a cuentas por pagar

Da seguimiento a reportes de materia prima

**Ventas:**

Da seguimiento a reportes de cobranzas y pedidos

Da seguimiento de autorizaciones para ampliación de crédito

Da seguimiento al cumplimiento de objetivos de ventas

Da seguimiento a problemas generados con clientes

**Compras:**

Coordina y supervisa, al departamento de compras

**Crédito y cobranza:**

Coordina y supervisa el departamento de crédito y cobranza

- **Principales relaciones externas**  
Con los clientes y proveedores correspondientes.

## **DISEÑOS Y FRAGANCIAS**

### **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

**TÍTULO DEL PUESTO:** Jefe de Producción y calidad

**ÁREA:** Producción

**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 01-09-2008

**REPORTA A:** Dirección

**Número de empleados en este puesto:** 1

**HORARIO DE TRABAJO:** 7:30 a.m. a 5:00 p.m.

**LOCALIZACIÓN:** Cerrada de Escape Mz. 1 Lt. 1 Col. Industrial Xalostoc

#### **APROBACIONES**

\_\_\_\_\_  
**JEFE DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD**

\_\_\_\_\_  
**DIRECCION GENERAL**

#### **1. OBJETIVO DEL PUESTO:**

Coordinar, supervisar y controlar los recursos materiales y humanos para cumplir con los programas de producción en tiempo, calidad, costo y bajo los estándares establecidos por la compañía, con el fin de asegurar que los procesos y productos estén dentro de los lineamientos establecidos siguiendo las normas de calidad, seguridad e higiene, control de medio ambiente, orden y limpieza determinados por regulaciones gubernamentales.

Es responsable de participar activamente en la aportación, desarrollo, implementación y puesta en práctica los proyectos de mejora de manera continua, para el máximo aprovechamiento de los todos los recursos existentes dentro de la empresa.

#### **2. PRINCIPAL RETO O DESAFÍO DEL PUESTO:**

Coordinar y supervisar los recursos humanos, técnicos y materiales de forma eficiente generando un ambiente laboral óptimo, manteniendo relaciones humanas cordiales y comunicación efectiva que propicie la productividad que mejore los estándares establecidos, apegando su labor a las políticas, normas y procedimientos generados por la empresa, además de participar activamente en los planes de mejora continua.

### 3. PERFIL DEL PUESTO:

**Sexo:** indistinto

**Edad:** 28 años cumplidos en adelante

**Estado civil:** indistinto

**Peso:** de 55 a 85 k.g. de preferencia

**Estatura:** mínimo 1.55 m.

**Estado físico:** saludable y buena condición física.

**Habilidades:** pro activo, actitud de trabajo, empático, facilidad de palabra, iniciativa, responsabilidad, organización, rapidez, habilidad manual, trabajar bajo presión, trabajo en equipo, poder de convencimiento, precavido y observador.

**Habilidades técnicas:** manejo de P.C.

**Valores:** respeto, honestidad, tolerancia, amabilidad, confiable, acertividad.

### 4. DESCRIPCIÓN GENERAL:

- Debe fungir como líder, siendo responsable de su área de operación y entorno.
- Fijar, diseñar e implantar los índices de calidad necesarios para la evaluación y control de productos y procesos.
- Verificar el desarrollo de la normativa de calidad en lo referente a productos, materias primas, y procesos.
- Conocer y poner en práctica las políticas, normas y procedimientos de calidad, seguridad e higiene.
- Ejecutar y dar seguimiento a los programas de producción.
- Verificar que los pedidos salgan en tiempo y forma.
- Controlar el proceso de transacciones del almacén.
- Solicitar materia prima oportunamente al área de almacén.
- Mantener comunicación abierta con su área de operación y jefes inmediatos.
- Participar en auditorías internas y externas.
- Participar activamente en proyectos de mejora.
- Mantener su equipo y área de trabajo limpio y ordenado.
- Dar seguimiento a reportes de fallas mecánicas o material defectuoso.
- Colaborar en otras actividades cuando existan condiciones especiales.
- Reportar incidencias de trabajo, o faltas injustificadas.
- Detección de necesidades de capacitación
- Planeación de la producción.
- Planeación de tiempo extra de acuerdo a requerimientos.
- Participar en evaluaciones de nuevos diseños de productos.
- Revisión de controles de inventarios (Materia prima y Producto Terminado).
- Revisión de facturación y calidad de Producto Terminado.
- Participación en juntas de staff.



## **5. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO**

### **A. Descripción específica de funciones**

- 1)** Debe fungir como líder, siendo responsable de su área de operación y entorno: el jefe de producción, es la persona encargada de la supervisión y control de los programas de producción como de su personal, tratando en la medida de lo posible que se cumplan los objetivos en tiempo y forma, a través de la motivación, retroalimentación y reconocimiento continuo de su personal, para lograr obtener la máxima eficiencia al menor costo y fomentar una actitud de trabajo y responsabilidad en su personal y evitar duplicidad de funciones y tiempos muertos.
- 2)** Conocer y poner en práctica las políticas, normas y procedimientos de calidad, seguridad e higiene: es responsabilidad de la persona encarga del departamento de producción, conocer las políticas, normas y procedimientos calidad, seguridad e higiene, para poder ser aplicadas y supervisar los procesos de producción conforme a estas normas y procedimientos lo establecen. De este modo se obtendrá la calidad en el producto como la seguridad en los trabajadores dentro de su área de trabajo.
- 3)** Fijar, diseñar e implantar los índices de calidad necesarios para la evaluación y control de productos y procesos: en el caso de que la empresa no tenga normas de calidad ya establecidas o se detecten errores dentro del contenido de las mismas, el consultor de calidad tendrá la responsabilidad de diseñar e implantar las normas de calidad correspondiente a la empresa y de acuerdo con las normas ISO, para que de esta manera se tenga un buen control y evaluación de los productos, procesos y procedimientos.
- 4)** Verificar el desarrollo de la normativa de calidad en lo referente a productos, materias primas, y procesos: es responsabilidad del consultor de calidad comprobar que realmente se este aplicando adecuadamente la normativa de calidad dentro de los procesos y procedimientos efectuados dentro de las áreas de producción y almacenes, y en lo referente a los productos y materias primas. Esta actividad la realizará mediante la observación diaria y revisión de los productos de entra y salida.
- 5)** Ejecutar y dar seguimiento a los programas de producción: la persona que asuma este cargo, será el responsable de dar seguimiento diario a los planes o proyectos de producción conforme así lo establezca la dirección, esto es en función a la producción diaria, proyectos de mejora y programas de trabajo.
- 6)** Verificar que los pedidos salgan en tiempo y forma: el jefe de producción debe de corroborar a diario, que cada solicitud de producción se realice puntual y eficientemente, de igual modo debe verificar que el producto llegue en su totalidad y puntualmente a su destino, tomando en cuenta tiempos de producción para contemplar y anticipar los pedidos.

- 7) Controlar el proceso de transacciones del almacén: esta actividad se realizará con la finalidad de eficientar el control de inventarios mediante la realización diaria de registros ya establecidos donde se especifiquen las entradas y salidas de materia prima al área de producción.
- 8) Solicitar materia prima oportunamente al área de almacén: el jefe de producción, es responsable de dar seguimiento a las solicitudes de materia prima del área de producción, la cual contempla las áreas de inyección de tinta, suaje e impresión, así mismo tendrá que solicitar con tiempo el material requerido al área de almacenes, contemplando stocks máximos y mínimos y poder así evitar tiempos muertos y un abastecimiento oportuno.
- 9) Revisión de controles de inventarios (Materia prima, Producto terminado, Esencias): al finalizar cada mes, el jefe de producción, tendrá que revisar y verificar que los inventarios existentes dentro de los almacenes coincida con los existentes dentro del sistema SAE.
- 10) Mantener comunicación abierta con su área de operación y jefes inmediatos: es primordial que el responsable de producción mantenga esta comunicación tanto con sus subordinados como con los jefes inmediatos, por lo menos un vez a la semana, para dar seguimiento a programas de producción, detectar inconformidades o problemas detectados en el proceso de producción y así poder dar soluciones oportunas.
- 11) Participar en auditorías internas y externas: el jefe de producción, tendrá que colaborar dentro de los procesos de supervisión, inspección y revisión tanto interna como externa, que se llevan a cabo dentro de las distintas áreas de la empresa, para corroborar la veracidad y apego a las políticas, y normas de calidad, seguridad e higiene en cuanto a los procesos que se efectúan en las diversas áreas de la empresa.
- 12) Participar activamente en proyectos de mejora: el jefe de producción, tendrá que colaborar y participar eficazmente dentro de proyectos de mejora establecidos por la junta directiva, para posteriormente ponerlos en marcha dentro de su área de trabajo.
- 13) Mantener su equipo y área de trabajo limpio y ordenado: es responsabilidad del jefe de producción, que los trabajadores como el mismo mantenga y procure siempre conservar su área de trabajo limpia y en orden.
- 14) Dar seguimiento a reportes de fallas mecánicas o material defectuoso: el jefe de producción, es responsable de atender oportunamente a los reportes de fallas mecánicas dentro de la maquinaria, y reportarlo al jefe inmediato para que este llamen a la persona adecuada para arreglar el desperfecto a la brevedad posible. De igual modo al identificar material defectuoso, tiene que reportarlo al área de compras para que éste realice las aclaraciones pertinentes.
- 15) Colaborar en otras actividades cuando existan condiciones especiales: si es necesario, y si la situación lo permite, el jefe de producción tendrá que colaborar en distintas actividades que requiera la empresa dependiendo de alguna condición especial.

- 16)** Reportar incidencias de trabajo o faltas injustificadas: el jefe de producción, tiene la labor de detectar y reportar al área de Recursos Humanos y Finanzas, problemas de trabajo, accidentes, indisciplinas, ausentismo injustificado y demás acontecimientos que se presenten en el área de producción.
- 17)** Detección de necesidades de capacitación: el jefe de producción, tiene como responsabilidad identificar dentro del proceso de producción, aquellas necesidades propensas a capacitación para lograr la mejora continua.
- 18)** Planeación de la producción: es responsabilidad del jefe de producción, organizar a su personal indicándoles su rol de trabajo, y de planear de que manera se va a realizar la producción de cada día conforme a los pedidos programados, para que así se fomente el trabajo en equipo, se eviten tiempos muertos, reprocesos y lograr alcanzar los objetivos establecidos por este departamento.
- 19)** Planeación de tiempo extra de acuerdo a requerimientos: en el caso de que el trabajo de producción se incremente, el jefe de producción tendrá que planear y establecer horas extras de trabajo, al igual que el día que se van a cubrir, para ser notificados con anterioridad a la dirección y al departamento de Recursos Humanos y Finanzas.
- 20)** Participar en evaluaciones de nuevos diseños y productos: el jefe de producción, tendrá que ser considerado para participar en evaluaciones de nuevos productos que se lanzarán a la venta y de este modo aprobar si el producto es apto para salir al mercado.
- 21)** Revisión de facturación y calidad de producto terminado: es responsabilidad del jefe de producción, verificar que la factura de salida coincida con el número de piezas existentes de producto terminado, de igual modo tiene que verificar que el material se encuentre en buen estado y bajo las normas de calidad.
- 22)** Participar en juntas de staff: el jefe de producción, tiene que participar activamente dentro de las juntas realizadas por el staff, para identificar problemas en proceso y establecer planes de mejora.

#### **B. Requisitos Intelectuales**

- **Escolaridad:** licenciatura en ingeniería industrial.
- **Experiencia:** mínima de un año en el ramo.
- **Conocimientos específicos:** control de inventarios, stocks máximos y mínimos, conocer el sistema SAE, planes de mejora, procedimientos de calidad, seguridad e higiene, conocer el producto y saber sobre administración de empresas.

#### **C. Requisitos Físicos**

- **Esfuerzo Físico:** este puesto requiere constante movilización del cuerpo, ya que por lo regular se requiere de cargar y mover objetos pesados de un lugar a otro, subir y bajar escaleras, caminar de un lugar a otro así como esfuerzo físico de espalda, brazos y piernas.

#### D. Responsabilidad implícita

- Fungir como líder, siendo responsable de su área de operación y entorno.
- Planear la producción.
- Dar seguimiento a programas de calidad, seguridad e higiene.
- Participar activamente en procesos de mejora.
- Mantener comunicación constante con su equipo de trabajo y jefe inmediato.
- Supervisar los inventarios.
- Llevar a cabo buenas prácticas de manufactura.
- Dar seguimiento a reportes en fallas mecánicas y material defectuoso.
- Fomentar la motivación y la máxima eficiencia en su equipo de trabajo.

#### E. Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** dentro del área producción, el espacio es apropiado, aunque las condiciones de trabajo a veces son desagradables debido a altas temperaturas, ruidos y olores desagradables (tiner, solventes, químicos, esencia) que pueden llegar a marear o hasta provocar un desmayo si no esta acostumbrado.
- **Seguridad:** existen a veces condiciones peligrosas para el jefe de producción, debido al contacto regular con cristales, vidrio, solventes, objetos pesados, agua que pueden llegar a provocar un accidente si no se utiliza el equipo necesario de seguridad en higiene.

### 7. NIVEL DE AUTONOMÍA

Las decisiones de operación normal son su responsabilidad, en caso de detectar desviaciones podrían ser compartidas y sometidas a consideración del supervisor y/o áreas involucradas.

### 8. INTERRELACIÓN CON OTROS PUESTOS

- **Principales relaciones internas**

#### **Dirección General:**

Ambas partes participan y elaboran proyectos de mejora.  
 Reportes de cumplimiento a plan de producción  
 Reportes de mermas y desperdicios  
 Reporte de materiales defectuosos en inventarios  
 Reporte de avance de diseño de nuevos productos y maquiladores  
 Reportes de autorizaciones y créditos  
 Da seguimiento a campañas de publicidad.

**Almacén:**

Da seguimiento a control de inventarios (M.P. Y P.T.)  
Da seguimiento a la distribución de materia prima dentro de las áreas de producción.  
Da seguimiento a facturación de P.T. y control de calidad.  
Da seguimiento al control de materiales defectuosos.

**Producción:**

De seguimiento al planes de producción  
Dar seguimiento a la capacitación y desarrollo  
Da seguimiento a controles de producción  
Da seguimiento a normas de calidad, seguridad e higiene.

**Compras:**

Le entrega solicitudes de producto faltante para realizar su trabajo.  
Solicitudes de materias primas y material de empaque  
Da seguimiento a los materiales defectuosos o de mala calidad.  
Evaluación de materiales  
Da seguimiento al control de las devoluciones  
Solicitud de servicios generales y mantenimientos.

**Finanzas y Recursos Humanos**

Reportes de incidencias de personal (faltas, retardos, permisos, vacaciones, premios y reconocimientos)  
Reportes de tiempos extra.  
Solicitud de personal de nuevo ingreso y bajas.  
Finanzas realiza el pago correspondiente según sus días trabajados y bonos de puntualidad o incentivos.

**Ventas**

Seguimiento de pedidos en proceso de fabricación.  
Seguimiento de liberación de pedidos detenidos  
Seguimientos a pedidos surtidos  
Retroalimentación con clientes por quejas de producto.

- **Principales relaciones externas**

No la hay

## **DISEÑOS Y FRAGANCIAS**

### **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

**TÍTULO DEL PUESTO:** Ayudante General Senior

**ÁREA:** Producción

**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 01-09-2008

**REPORTA A:** Jefe de producción y C.      **Número de empleados en este puesto:** 1

**HORARIO DE TRABAJO:** 7:00 a.m. a 5:00 p.m.

**LOCALIZACIÓN:** Cerrada de Escape Mz. 1 Lt. 1 Col. Industrial Xalostoc

#### **APROBACIONES**

\_\_\_\_\_

**AYUDANTE GENERAL SENIOR**

\_\_\_\_\_

**DIRECCIÓN GENERAL**

#### **1. OBJETIVO DEL PUESTO:**

Participar activamente en las actividades de limpieza de la empresa, y de cocina como principal objetivo, y finalmente brindar apoyo en el área de producción si sus actividades fundamentales se lo permiten.

#### **2. PRINCIPAL RETO O DESAFÍO DEL PUESTO:**

Colaborar activamente en distintas áreas y actividades de la empresa, pero principalmente en las actividades de limpieza, para lograr mantener un espacio de trabajo limpio y en buen estado para su uso diario. Participar en las labores de cocina y apoyar en el área de producción para lograr la máxima eficiencia.

### 3. PERFIL DEL PUESTO:

**Sexo:** femenino preferentemente

**Edad:** 18 años cumplidos en adelante

**Estado civil:** indistinto

**Peso:** promedio

**Estatura:** mínimo 1.50 m.

**Estado físico:** saludable y buena condición física.

**Habilidades:** pro activo, actitud de trabajo, iniciativa, responsabilidad, organización, rapidez, habilidad manual, trabajar bajo presión, precavido y observador.

**Habilidades técnicas:** saber cocinar.

**Valores:** respeto, honestidad, tolerancia, amabilidad, confiable.

### 4. DESCRIPCIÓN GENERAL:

- Realizar la limpieza en todas las áreas de la empresa.
- Realizar la limpieza de los talleres.
- Realizar compras para la comida.
- Hacer la comida.
- Solicitar productos faltantes para realizar su trabajo
- Realizar sus funciones puntualmente.
- Colaborar en el área de producción.
- Reportar daños en la empresa.
- Respetar y utilizar el equipo de seguridad e higiene correspondiente según la función que este desempeñando.
- Seguir las órdenes del jefe inmediato, según las necesidades del momento y al rol que esté desempeñando.

### 5. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

#### A. Descripción específica de funciones

- 1) Realizar la limpieza en todas las áreas de la empresa: el ayudante general senior, tendrá como principal función, participar y mantener diariamente todas las áreas de la empresa limpias, iniciado por el área de oficinas y recepción, posteriormente el área de producción, los baños, almacenes, la cocina y finalmente barrer la calle.
- 2) Realizar la limpieza de los talleres: cada tercer día de la semana, el ayudante general senior, tendrá que limpiar el área de talleres, procurando su buen estado y pulcritud.
- 3) Realizar compras para la comida: es responsabilidad del ayudante general senior, efectuar las compras necesarias al iniciar cada semana para realizar el menú de la semana, solicitando anticipadamente al encargado de compras el dinero necesario para cubrir este gasto.
- 4) Hacer la comida: después de tener lo necesario para hacer la comida, y de haber terminado la limpieza, se prosigue a realizar la comida, según el menú establecido por la directora general y tomando en cuenta que el horario de comida es a la 1:30 p.m., por lo cual tiene que estar lista antes de esta hora.

- 5) Solicitar productos faltantes para realizar su trabajo: es indispensable que el ayudante general senior, solicite al área de compras oportunamente los productos faltantes para realizar sus labores de limpieza eficientemente y evitar tiempos muertos.
- 6) Realizar sus funciones puntualmente: el ayudante general senior, tendrá que cumplir con su trabajo puntualmente, para evitar el mal estado de la empresa y fomentar un ambiente favorable entre los trabajadores. De igual modo la comida tiene que estar preparada antes de la 1:30 p.m. y finalmente acatar los tiempos de producción si es que le toca colaborar en esta área.
- 7) Colaborar en el área de producción: en el caso de haber terminado sus funciones generales, el ayudante general senior, tendrá que apoyar al área de producción, asumiendo el rol de trabajo que le indique el jefe de producción y apegándose a los procesos y normas de este departamento.
- 8) Reportar daños en la empresa: en el caso de que el ayudante general senior, detecte alguna anomalía o daño en las instalaciones, tendrá que reportarlas de a la brevedad con el jefe inmediato.
- 9) Respetar y utilizar el equipo correspondiente de seguridad e higiene: es indispensable que el ayudante general senior respete y utilice el equipo necesario de seguridad e higiene como lo es la utilización de cofia, guantes, lentes protectores para los ojos, cubre bocas, si así lo requiere, zapatos y ropa cómoda, de igual modo queda estrictamente prohibido portar joyería y maquillaje para así evitar un accidente de trabajo y seguir las normas de higiene.
- 10) Seguir las órdenes del jefe inmediato, según las necesidades de trabajo y al rol que este desempeñando: el ayudante general senior, tendrá que apegarse a todas las normas de trabajo establecidas por la empresa, según la función que este realizando.

#### **B. Requisitos Intellectuales**

- **Escolaridad:** secundaria concluida.
- **Experiencia:** mínima de un año preparando comida.
- **Conocimientos específicos:** saber cocinar.

#### **C. Requisitos Físicos**

- **Esfuerzo Físico:** este puesto requiere constante movilización del cuerpo, ya que por lo regular se requiere de cargar y mover objetos pesados de un lugar a otro, subir y bajar escaleras, así como esfuerzo físico de espalda, brazos y piernas.

#### **D. Responsabilidad implícita**

- Realizar sus labores puntualmente
- Realizar la comida con el higiene adecuado
- Procurar la limpieza y buen estado de todas las áreas de la empresa
- Colaborar activamente en el área de producción.



## E. Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** el ambiente de trabajo es a veces desagradable, debido a que se está en contacto constante con el polvo, olores, desagradables, ruidos del taller y de la calle.
- **Seguridad:** existen condiciones a veces peligrosas para el ayudante general senior, debido a que está en contacto con productos de limpieza, solventes, vidrio, lumbre, agua, alcohol, objetos punzó cortante, los cuales pueden llegar a causar un accidente de trabajo, si no se tiene la precaución debida y el conocimiento pleno de la utilización de estos objetos y/o materiales. Por esta razón es sumamente importante que se utilice y se sigan las normas de seguridad e higiene.

## 6. NIVEL DE AUTONOMIA

Las decisiones de operación normal son su responsabilidad, en caso de detectar desviaciones podrían ser compartidas y sometidas a consideración del supervisor y/o áreas involucradas.

## 7. INTERRELACION CON OTROS PUESTOS

- **Principales relaciones internas**

### **Dirección General:**

Es de quien le indica lo que se va a realizar y a que actividad se le tiene que dar prioridad.

Le indica el menú de la semana.

### **Producción y calidad:**

Participa activamente en el proceso de producción, si su tiempo se lo permite

Hace la limpieza de esta área

El jefe de producción es quien supervisa el trabajo de limpieza y dentro del proceso de producción.

### **Compras:**

Le entrega solicitudes de producto faltante para realizar su trabajo.

Le proporciona el dinero para comprar la comida.

Le reporta daños en la empresa

### **Finanzas y Recursos Humanos**

A este departamento se le tiene que reportar permisos e incidencias de trabajo, así como ausencias, necesidades de capacitación y aclaración e pagos.

Finanzas realiza el pago correspondiente según sus días trabajados y bonos de puntualidad o incentivos.

- **Principales relaciones externas**

No la hay

## **DISEÑOS Y FRAGANCIAS**

### **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

**TÍTULO DEL PUESTO:** Chofer funcional

**ÁREA:** No aplica

**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 01-09-2008

**REPORTA A:** No aplica

**Número de empleados en este puesto:** 1

**HORARIO DE TRABAJO:** 7:15 a.m. a 5:00 p.m.

**LOCALIZACIÓN:** Cerrada de Escape Mz. 1 Lt. 1 Col. Industrial Xalostoc

#### **APROBACIONES**

\_\_\_\_\_  
**CHOFER FUNCIONAL**

\_\_\_\_\_  
**DIRECCION GENERAL**

**1. OBJETIVO DEL PUESTO:**

Participar eficientemente dentro de las diversas necesidades y áreas de la empresa, pero principalmente en la entrega puntual de producto terminado a sus destinos correspondientes, así como en la administración de los recursos del área de suajado.

**2. PRINCIPAL RETO O DESAFÍO DEL PUESTO:**

Ser un colaborador activo dentro de las distintas áreas de la empresa, demostrando siempre iniciativa y sobre todo puntualidad y calidad en la entrega y realización del producto, para así satisfacer y mantener la preferencia del cliente.

### 3. PERFIL DEL PUESTO:

**Sexo:** masculino

**Edad:** 25 años cumplidos en adelante

**Estado civil:** indistinto

**Peso:** de 65 a 85 k.g. de preferencia

**Estatura:** mínimo 1.65 m.

**Estado físico:** saludable y buena condición física.

**Habilidades:** pro activo, iniciativa, responsabilidad, organización, rapidez, habilidad manual, trabajar bajo presión, buenos reflejos, precavido y observador.

**Habilidades técnicas:** saber conducir y manejar la máquina de suaje.

**Valores:** respeto, honestidad, tolerancia, confiable, empático.

### 4. DESCRIPCIÓN GENERAL:

- Embarcar el producto salida.
- Manejar la camioneta con precaución y entregar la mercancía a sus destinos correspondientes.
- Verificar que el producto llegue completo y en buen estado.
- Asegurar que el cliente firme la factura de salida.
- Procurar el mantenimiento de la camioneta.
- Operar la máquina de suaje.
- Verificar la calidad del producto.
- Surtir oportunamente el material requerido al área de producción según se solicite.
- Reportar fallas mecánicas de la maquinaria.
- Respetar y utilizar el equipo de seguridad e higiene correspondiente según la función que este desempeñando.
- Colaborar activamente en las labores generales que se le soliciten.
- Abrir y cerrar la empresa al iniciar y finalizar la jornada de trabajo.

### 5. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DEL PUESTO

#### A. Descripción específica de funciones

- 1) Embarcar el producto de salida: el chofer funcional es el encargado de recibir el producto terminado con su factura correspondiente y previamente autorizado por el departamento de finanzas y recursos humanos, para posteriormente colocarlo en la camioneta ser llevado a su destino o llevarlo a los transportistas correspondientes en el caso de que sea un envío foráneo.
- 2) Manejar la camioneta con precaución y entregar la mercancía: después de haber embarcado la mercancía, el chofer funcional tendrá que conducir la camioneta con el debido cuidado hacia el destino correspondiente y entregar la mercancía al cliente en tiempo y forma.
- 3) Verificar que el producto llegue completo y en buen estado: es responsabilidad del chofer funcional verificar, que el producto se encuentre en buen estado y en su totalidad antes de ser entregado al cliente.

- 4) Asegurar que el cliente firme la factura de salida: al finalizar la entrega de mercancía, el chofer funcional tendrá que pedirle al cliente que le firme la factura de salida, para así asegurar que el comprador recibió el producto en su totalidad y posteriormente entregarlo al área de crédito y cobranza.
- 5) Procurar el mantenimiento de la camioneta: el chofer, tiene la responsabilidad de checar las condiciones mecánicas de la camioneta cerciorándose de que la unidad este en condiciones aptas para circular, realizando trabajos preventivos y en su caso correctivos de mecánica sobre fallas menores del vehículo a su cargo, tomando en cuenta que siempre tiene que contar con los conocimientos y herramientas necesarias para resolver dichas fallas. Y en su caso reportar al jefe inmediato las anomalías detectadas para su corrección inmediata.
- 6) Operar la máquina de suaje: este procedimiento se debe realizar de la siguiente manera: 1.- encender la maquina, 2.- preparar el material que se va a cortar, ya sea cajilla, etiqueta o publicidad, 3.- realizar el arreglo correspondiente a la máquina de suaje en cuanto a mediadas y dependiendo del material que se va a cortar, 4.- realizar una prueba de corte para verificar la exactitud y la calidad en el corte conforme su diseño, 5.- programar en la maquina el numero deseado de cortes, 6.- finalmente se procede a suajar la cantidad deseada de material para ser abastecido al área de producción.
- 7) Verificar la calidad del producto: para comprobar la calidad del producto, el chofer funcional tendrá que guiarse de un manual de calidad (previamente revisado y aprobado por el departamento de calidad), en donde se especifican los cortes y tamaños exactos de cada uno de los diseños por específico, basadas siempre en el diseño original.
- 8) Surtir oportunamente el material requerido al área de producción según se solicite: para esto el funcional, debe de realizar su trabajo eficientemente y al menor tiempo, registrando tiempos de producción por cada material, para así evitar tiempos muertos y un abastecimiento puntual al área de producción.
- 9) Reportar fallas mecánicas de la máquina: para esta actividad de sebe de poseer pleno conocimiento de la máquina de suaje, de este modo se podrá detectar cualquier falla mecánica que se presente, y ser reportada de inmediato al jefe inmediato.
- 9) Respetar y utilizar el equipo correspondiente de seguridad e higiene: es indispensable que el chofer funcional respete y utilice el equipo necesario de seguridad e higiene como lo es la utilización de lentes protectores para los ojos, cubre bocas, cofia, guantes si así lo requiere, zapatos y ropa cómoda, de igual modo queda estrictamente prohibido portar joyería para así evitar un accidente de trabajo.
- 10) Colaborar activamente en las labores generales que se le soliciten: el chofer funcional, también tiene que ayudar en las actividades que le solicite el jefe inmediato, como puede ser en el área de producción, envíos de material, efectuar pagos en bancos o ir por material si así se requiere.
- 11) Abrir y cerrar la empresa al iniciar y finalizar la jornada de trabajo: es responsabilidad del chofer funcional, abrir la puertas de la empresa a las 7:15 en punto de la mañana y cerrarla la finalizar la jornada de trabajo, en el caso de que se encuentre repartiendo mercancía el jefe inmediato se encargará de esta actividad.

## B. Requisitos Intelectuales

- **Escolaridad:** secundaria concluida.
- **Experiencia:** mínima de un año en el manejo de maquinas suaje y mantenimiento de la misma así como un mínimo de un año en el manejo de camioneta bagon
- **Conocimientos específicos:** conocer sobre mecánica, dominar el manejo de maquinas de suaje, medidas de papel y conocer a la perfección la ciudad.

## C. Requisitos Físicos

- **Esfuerzo Físico:** este puesto requiere estar sentado varias horas, así como dar mantenimiento constante a la maquina de suaje, lo cual implica la movilización de manos, y esfuerzo físico de moderado a alto de igual modo, a lo largo del día, se requiere subir y bajar escaleras así como caminar a veces largos tramos.

## D. Responsabilidad implícita

- Mantener la camioneta en buen estado
- Que el producto llegue en su totalidad en tiempo y forma
- Exactitud en el suaje
- Mantenimiento de maquinaria
- Abastecimiento oportuno del material
- Colaborar activamente en distintas actividades de la empresa

## E. Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** dentro del área de suajado, el espacio laboral es adecuado ya que es grande y ventilado, pero en ocasiones las condiciones de trabajo varían, debido a que el trabajador esta expuesto a altas temperaturas, ruidos y olores desagradables (tiner, solventes, químicos) que pueden llegar a marear o hasta provocar un desmayo si no está acostumbrado. De igual modo el chofer funcional esta expuesto a la contaminación del ambiente, variaciones del clima, ruidos de la calle y vandalismo, puesto que la principal zona de distribución es el centro.
- **Seguridad:** existen condiciones peligrosas para el chofer funcional, debido al uso constante de navajas y material frangible, los cuales si no se utilizar de una forma adecuada y no se tiene precaución al utilizarlos pueden llegar a ocasionar un accidente de el trabajo. De igual modo la exposición al sol o a contaminantes puede llegar a dañar su organismo y ocasionar enfermedades virales u estomacales o en un caso de ser víctima de un asalto.

## 6. NIVEL DE AUTONOMÍA

Las decisiones de operación normal son su responsabilidad, en caso de detectar desviaciones podrían ser compartidas y sometidas a consideración del supervisor y/o áreas involucradas.

## 7. INTERRELACIÓN CON OTROS PUESTOS

- **Principales relaciones internas**

**Producción y calidad:**

Solicitud de materiales del almacén de tintas y demás productos que requiera.  
Solicitud de corte de cajilla, publicidad y etiquetas, y abastecimiento oportuno del mismo.

Reportar fallas o daños en el equipo.

Supervisión y retroalimentación del trabajo realizado.

Verificar la calidad del producto, y realizar la debida retroalimentación si así lo necesita.

Participa activamente en el proceso de producción, si su tiempo se lo permite

**Almacén de producto terminado:**

Recibe la factura previamente aprobada por el departamento de recursos humanos y finanzas para poder llevar el producto terminado.

Da recepción del producto terminado para embarcarlo y llevarlo con el cliente correspondiente.

**Finanzas y Recursos Humanos**

A este departamento se le tiene que reportar permisos e incidencias de trabajo, así como ausencias, necesidad de capacitación, o aclaración de pagos.

Finanzas realiza el pago correspondiente según sus días trabajados y bonos de puntualidad o incentivos.

**Dirección general:**

Recibe órdenes sobre las actividades que se deben de realizar conforme a las necesidades de la empresa.

- **Principales relaciones externas**

Con los diversos clientes a los cuales les hace entrega del producto

Al solicitar la firma de la factura para verificar la entrega en tiempo y forma del la mercancía.

Con los diferentes proveedores, al recoger mercancía si así lo solicita la dirección.

Con los bancos, si se necesita depositar dinero u algún otro pago

## DISEÑOS Y FRAGANCIAS

### ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

**TÍTULO DEL PUESTO:** Almacenista de producto terminado

**ÁREA:** Almacenes

**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 01-09-2008

**REPORTA A:** jefe de almacén

**Número de empleados en este puesto:** 1

**HORARIO DE TRABAJO:** 7:30 a.m. a 5:00 p.m.

**LOCALIZACIÓN:** Cerrada de Escape Mz. 1 Lt. 1 Col. Industrial Xalostoc

#### APROBACIONES

\_\_\_\_\_

ALMACENISTA DE PRODUCTO TERMINADO

\_\_\_\_\_

JEFE DE ALMACEN

\_\_\_\_\_

DIRECCIÓN GENERAL

#### 1. OBJETIVO DEL PUESTO:

Recibir todos los productos terminados dentro de las líneas de producción, para así ser empaquetados y verificados conforme la requisición original del cliente para finalmente ser entregarlos al jefe inmediato y enviado al cliente.

#### 2. PRINCIPAL RETO O DESAFÍO DEL PUESTO:

Verificar que la mercancía requerida por el cliente, corresponda a la cantidad exacta, que se encuentre en buen estado conforme los estándares de calidad y que vaya de acuerdo con el producto o línea solicitada, para ser abastecida puntualmente en tiempo y forma.

### 3. PERFIL DEL PUESTO:

**Sexo:** indistinto

**Edad:** 20 años cumplidos en adelante

**Estado civil:** indistinto

**Peso:** promedio

**Estatura:** mínimo 1.55 m.

**Estado físico:** saludable y buena condición física.

**Habilidades:** rapidez, organización, habilidad manual y numérica, iniciativa, responsabilidad y trabajo bajo presión.

**Habilidades técnicas:** manejo de calculadora.

**Valores:** respeto, honestidad, tolerancia, empatía y acertividad.

### 4. DESCRIPCIÓN GENERAL:

- Recibir los productos terminados dentro de las líneas de producción.
- Empaquetar y verificar que el producto vaya de acuerdo conforme la solicitud de requisición.
- Verificar la calidad del producto de salida.
- Realizar reportes de material faltante y defectuoso.
- Realizar reportes de producción de entrada y salida de materia prima.
- Clasificar los productos ya terminados según su línea y acomodarlos en el área que les corresponda dentro del almacén de producto terminado
- Surtir pedidos puntualmente.
- Realizar inventario al finalizar cada mes.
- Respetar y utilizar el equipo de seguridad e higiene correspondiente

### 5. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

#### A. Descripción específica de funciones

- 1) Recibir los productos terminados dentro de las líneas de producción: la persona responsable del almacén de producto terminado, tendrá que dar recepción a todo aquel producto que este terminado dentro de la línea de producción, posteriormente tendrá que contar pieza por pieza, y verificar que la cantidad total corresponda a la solicitud original del cliente, para así ser empaquetada.
- 2) Empaquetar y verificar que el producto vaya de acuerdo conforme la solicitud de requisición: para esto la persona responsable del área de producto terminado, tendrá que corroborar que el producto de salida corresponda al número de piezas y a la línea exacta correspondiente con la solicitud de requisición.



- 3) Verificar la calidad del producto de salida: para esta actividad, el responsable del área de producto terminado, tendrá que poseer un manual de calidad en donde se especifiquen la forma, color, consistencia, olor, nivel de llenado, seguridad, higiene y la caja y etiqueta correspondiente a cada producto, para cumplir con su estándar de calidad y poder ser surtido, de lo contrario tendrá que ser reportado con el jefe inmediato.
- 4) Realizar reportes de material faltante y defectuoso: en el caso de que se detecten productos con mala calidad o faltantes de algún material, la o el responsable del área de producto terminado, tendrá que realizar un reporte donde se especifique la cantidad y el material que en su caso esta dañado o existe alguna falta y ser pasado con el jefe inmediato o al departamento de calidad para que se de seguimiento.
- 5) Realizar reportes de producción de entrada y salida de materia prima: inmediatamente después de haber existido una entrada o salida de materia prima en el área de producción, se tiene que efectuar un reporte, en donde se especifique la cantidad y el material que se recibió, o en su caso el material de salida, para finalmente ser entregado al jefe de almacén.
- 6) Clasificar los productos ya terminados según su línea, y acomodarlos en el área que les corresponda dentro del almacén de producto terminado: como se descripción general lo dice, el producto ya terminado se debe de clasificar según la línea a la que pertenezca y acomodarlo dentro del almacén de producto terminado, para asegurar siempre un orden.
- 7) Surtir pedidos puntualmente: para este caso el o la responsable del área de producto terminado, tendrá que ser eficiente y procurar en la medida de lo posible que los pedidos sean preparados con puntualidad para así ser entregados al cliente en tiempo y forma establecidos.
- 8) Realizar inventario al finalizar cada mes: la persona encargada del almacén de producto terminado, tendrá que contar cada producto terminado que se encuentra dentro de este almacén, y el total compararlo con la producción capturada dentro del sistema, esta actividad se realizara al finalizar cada mes, y el resultado entregárselo al jefe inmediato.
- 9) Respetar y utilizar el equipo de seguridad e higiene correspondiente: es indispensable que la encargada del almacén de producto terminado respete y utilice el equipo necesario de seguridad e higiene como lo es la utilización de lentes protectores para los ojos, cubre bocas, cofia, faja, guantes si así lo requiere, zapatos y ropa cómoda, de igual modo queda estrictamente prohibido portar joyería y maquillaje, para así evitar un accidente.

#### **B. Requisitos Intelectuales**

- **Escolaridad:** secundaria concluida
- **Experiencia:** mínima de seis meses en el manejo y control de inventarios.
- **Conocimientos específicos:** conocer estándares de calidad de cada producto y manejo de inventarios.

### C. Requisitos Físicos

- **Esfuerzo Físico:** habitualmente se necesita levantar, cargar, mover y empujar cajas y objetos de un lugar a otro, así mismo este puesto requiere frecuente movilización ya que en el transcurso del día se suben y bajan escaleras y se trasladan de un lugar a otro.

### D. Responsabilidad implícita

- Surtir pedidos puntualmente
- Empaquetar y verificar la calidad del producto
- Asegurar que el producto de salida pertenezca a la solicitud original de requisición.

### E. Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** el espacio laboral es reducido, y debido a que el almacén de producto terminado se encuentra en el área de producción, siempre se percibe el olor a escénicas, y ruidos diversos causados por las maquinas los cuales pueden llegar a ser desagradables si no se esta acostumbrado.
- **Seguridad:** existen condiciones a veces peligrosas, debido a la constante carga de objetos pesados, y el manejo de objetos punzo cortantes (vidrio) los cuales pueden llegar a ocasionar un accidente grave. Debido a esto, es recomendable utilizar una faja, zapatos cómodos, guantes de protección para así prevenir un accidente de trabajo.

## 7. NIVEL DE AUTONOMÍA

Las decisiones de operación normal son su responsabilidad, en caso de detectar desviaciones podrían ser compartidas y sometidas a consideración del supervisor y/o áreas involucradas.

## 8. INTERRELACIÓN CON OTROS PUESTOS

- **Principales relaciones internas**

### **Producción y Calidad:**

Mediante la recepción de producto terminado dentro de las líneas de producción. A través de reportes de material defectuoso o ausencia del mismo. Para autorizar la salida del producto y a cual se le da prioridad. El jefe de producción verifica la calidad del producto de salida.

**Almacén:**

Mediante la realización de reportes de producción de entradas y salidas de materia prima.

El jefe de almacén supervisa y retroalimenta su trabajo si así lo requiere.

**Chofer:**

Se comunica con el para informarle que producto se va ir, el destino y el cliente al cual se le va a entregar el producto.

**Finanzas y Recursos Humanos:**

A este departamento se le tiene que reportar permisos e incidencias de trabajo, así como ausencias y necesidades de capacitación.

Finanzas tiene que aprobar el reporte de salida para que la mercancía se pueda enviar a su destino.

Finanzas paga la nomina según los días laborados e incentivos.

**Crédito y cobranza:**

Realiza la facturación del producto de salida para se enviado al cliente correspondiente.

- **Principales relaciones externas.**

No la hay

## Anexo 5 Descripción de Puestos perteneciente al Modelo Ideal

**DISEÑOS Y FRAGANCIAS**  
**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

**TÍTULO DEL PUESTO:** Dirección General

**ÁREA:** Administrativa

**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 01-09-2008

**REPORTA A:** No aplica

**Número de empleados en este puesto:** 1

**HORARIO DE TRABAJO:** 7:30 a.m. a 5:00 p.m.

**LOCALIZACIÓN:** Cerrada de Escape Mz. 1 Lt. 1 Col. Industrial Xalostoc

**APROBACIONES**

\_\_\_\_\_  
**DIRECCIÓN GENERAL**

**1. OBJETIVO DEL PUESTO:**

Administrar los recursos humanos, materiales, y financieros de la empresa para poder tomar decisiones que permitan cumplir con los programas de producción establecidos dentro de los estándares de calidad tiempo y costo para así obtener la mayor productividad, y el desarrollo de la mejora continua para crecimiento de la empresa.

**2. PRINCIPAL RETO O DESAFIO DEL PUESTO:**

Administrar los recursos de la empresa de una manera eficiente que garantice el crecimiento y desarrollo continuo de la organización y el cumplimiento de los planes de trabajo.

### 3. PERFIL DEL PUESTO:

**Sexo:** indistinto

**Edad:** 30 años cumplidos en adelante

**Estado civil:** indistinto

**Peso:** promedio

**Estatura:** mínimo 1.65 m.

**Estado físico:** saludable y excelente presentación.

**Habilidades:** poseer fuerte liderazgo, actitud de trabajo, rapidez de decisión, facilidad de palabra, iniciativa, creatividad, responsabilidad, observador y persuasivo.

**Habilidades técnicas:** manejo de paquetería office, equipo de oficina.

**Valores:** honradez, disciplina, respeto, tolerancia, amabilidad, empatía y asertividad.

### 4. DESCRIPCIÓN GENERAL:

- Supervisar y dar seguimiento a planes de trabajo de cada departamento
- Realización de juntas semanales para la evaluación de objetivos
- Autorización de pago a proveedores, servicios, asesorías y desarrollo de capacitación
- Revisión de la conciliación bancaria
- Revisión de pagos de impuestos
- Supervisar y revisar los reportes globales del área de finanzas y recursos humanos
- Realizar estado de resultados mensual
- Autorización del desarrollo de nuevos productos
- Autorización de costos de producción
- Autorización de trabajos de impresión e inyección
- Autorización de permisos y seguimiento a incidencias del personal
- Recorrido administrativo de las instalaciones
- Atención a clientes distinguidos.

### 5. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

#### A. Descripción específica de funciones

- 1) Supervisar y dar seguimiento a planes de trabajo de cada departamento: la dirección general tiene la responsabilidad de verificar y revisar por lo menos tres veces por semana, que los planes de trabajo establecidos por cada departamento, se estén realizando conforme a los lineamientos y procedimientos acordados con el jefe o responsable de cada área, con el fin de lograr un crecimiento organizacional y detectar anticipadamente inconvenientes que entorpezcan el desarrollo y buen funcionamiento de la organización.

- 2) Realización de juntas semanales para la evaluación de objetivos: la dirección general, tiene la responsabilidad de reunir al jefe o responsable de cada área, con el fin de identificar problemas en proceso y establecer planes de mejora y la retroalimentación debida para cada área.
- 3) Autorización de pago a proveedores, servicios, asesorías, y desarrollo de capacitación: es responsabilidad de la dirección general, revisar y autorizar todos aquellos pagos dirigidos a proveedores, servicios, asesorías y desarrollo de capacitación originados dentro de la empresa.
- 4) Revisión de la conciliación bancaria: el director general tiene la responsabilidad de verificar diariamente los registros de ingresos y egresos que se efectuaron durante todo el día, con el fin de saber cual es el saldo real para futuros pagos.
- 5) Revisión de pagos de impuestos: es responsabilidad del director general, que al final de cada mes revise y verifique que todos los totales de lo que se facturó, remisionó, egresos e ingresos, vaya de acuerdo con los datos plasmados en el documento que será enviado a la secretaria de Hacienda.
- 6) Supervisar y revisar los reportes globales del área de finanzas y recursos humanos: el director general tiene la responsabilidad de revisar al final de mes el reporte final de todas las ventas así como de la cobranza que se efectuaron durante ese periodo, con el fin de llevar un control en los ingresos y egresos de la empresa, de igual modo tiene que verificar las altas y bajas del seguro social, así como solicitudes de vacantes, finiquitos, contrataron, verificación de la nomina y necesidades de capacitación.
- 7) Realizar estado de resultados mensual: esta actividad la realizará el director general al finalizar cada mes acompañado por el contador externo de la empresa, con el fin de realizar un balance mensual de todo el material existen, ingresos, egresos, gastos, pagos, etc y de este modo ver la situación real de la economía de la empresa y posteriormente realizar los ajustes necesarios para evitar un desbalance dentro de la organización.
- 8) Autorización del desarrollo de nuevos productos: el director general junto con el diseñador externo son los encargados de crear y lanzar a la venta nuevos productos, basándose en estudios de mercado, y tomando en cuenta la opinión de la junta administrativa.
- 9) Autorización de costos de producción: es responsabilidad de la dirección general realizar un análisis sobre de cada producto y materia prima con el fin de saber cuanto le cuesta a la empresa elaborar cada producto, considerando la mano de obra, y el sueldo para el trabajador.
- 10) Autorización de trabajos de inyección e impresión: el director general tiene que ser el responsable de autorizar trabajos de impresión e inyección conforme al diseño original del producto
- 11) Autorización de permisos y seguimiento a incidencias del personal: el director general tiene la responsabilidad de dar seguimiento a permisos de personal y tomar las medidas correctivas para la solución de problemas en conjunto con el jefe del área de finanzas y recursos humanos.

- 12) Recorrido administrativo de las instalaciones: diariamente el director general tiene la encomienda de realizar un recorrido por todas y cada una de las áreas de la empresa, con el fin de observar que los procesos de trabajo se estén realizando conforme a lo establecido, a si como identificar necesidades de capacitación, futuros problemas en el proceso de producción y finalmente poder observar el clima organizacional generado dentro de la empresa.
- 13) Atención a clientes distinguidos: la dirección general tiene la labor de visitar y dar seguimiento a los clientes que mas productividad generen dentro de la empresa con el fin de darles la atención oportuna, personalizada y con la mayor puntualidad posible.

#### B. Requisitos Intelectuales

- **Escolaridad:** licenciatura en administración de empresas o contabilidad.
- **Experiencia:** mínimo 4 años en el puesto.
- **Conocimientos específicos:** dominar office y sistema SAE, saber sobre ventas y detección de necesidades.

#### C. Requisitos Físicos

- **Esfuerzo Físico:** este puesto no requiere mucho esfuerzo físico, únicamente en brazos, manos, vista, espalda, ya que en ocasiones se requiere estar varias horas sentados y frente a una computadora, y esto puede ocasionar lesiones en la espalda o en la vista, pero frecuentemente se necesita estar en movilización dentro del área administrativas ya que tiene que supervisar el trabajo realizado por cada uno de estos departamentos.

#### D. Responsabilidad implícita

- Administrar, supervisar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa
- Fomentar el desarrollo y crecimiento dentro de la empresa
- Supervisar los estados de cuentas por pagar y por cobrar
- Establecer objetivos reales y ponerlos en practica
- Establecer y poner en marcha planes para la mejora continua

#### E. Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** el ambiente dentro del área administrativa es óptima puesto que el espacio de trabajo es grande y agradable, y la relación entre los trabajadores es cordial.
- **Seguridad:** existen a veces condiciones peligrosas debido a que en ocasiones se puede permanecer tiempos prolongados frente a la computadora lo cual, puede llegar a dañar la vista, de igual modo el permanecer largas horas sentado puede ocasionar problemas en espalda o hemorroides.

## 6. NIVEL DE AUTONOMIA

Las decisiones de operación normal son su responsabilidad, en caso de detectar desviaciones podrían ser compartidas y sometidas a consideración del staff de la planta.

## 7. INTERRELACION CON OTROS PUESTOS

- **Principales relaciones internas**

### **Finanzas**

Supervisa y revisa los reportes globales del área de finanzas.  
 Da seguimiento e interviene en problemas generados dentro de esta área.  
 Autoriza pagos a proveedores, servicios y asesorías.  
 Supervisa la aplicación de planes de trabajo establecidos  
 Supervisa y retroalimenta.  
 Participa en el desarrollo de nuevos proyectos

### **Recursos humanos:**

Supervisa y revisa los reportes globales del área de recursos humanos  
 Da seguimiento e interviene en problemas generados dentro de esta área.  
 Autoriza seguimiento a necesidades de capacitación  
 Autoriza permisos y da seguimiento a incidencias del personal  
 Supervisa la aplicación de planes de trabajo establecidos  
 Reportar altas y bajas de seguro del personal  
 Da seguimiento a Solicitud de vacantes y bajas  
 Aprobación de la contratación y/o despido del personal  
 Aprobación de la verificación de la nómina y finiquitos  
 Aprobación de necesidades de capacitación

### **Ventas:**

Solicita reporte de objetivos de ventas  
 Revisa reporte de actividades diarias. (visita a clientes, pedidos, incidentes, nuevos prospectos)  
 Analiza solicitudes de ampliaciones de crédito  
 Da seguimiento al cumplimiento de objetivos de ventas  
 Da seguimiento a problemas generados con clientes  
 Apoya la búsqueda de nuevos prospectos  
 Apoya el desarrollo de nuevos productos

### **Almacén:**

Aclaración de dudas cuando existen inconsistencias en los inventarios  
 Verifica que el producto llegue en el tiempo y forma establecida



**Compras:**

Supervisa el seguimiento de los planes de trabajo de esta área.  
Solicita status de cotizaciones de materia prima y nuevos productos  
Autoriza costos de producción  
Autoriza pagos a proveedores  
Revisa informes de reposición de caja chica  
Revisa tiempos de entrega de materia prima

**Crédito y cobranza:**

Supervisa el seguimiento de los planes de trabajo de esta área  
Revisa la conciliación bancaria  
Revisa reporte de cobranza semanal  
Revisa reporte de autorizaciones y créditos  
Revisa reportes de antigüedad de saldos  
Revisa pagos de impuestos, PTU, y aguinaldos  
Solicita reportes gráficos de cobranza mensual.

**Producción:**

Ambas partes participan y elaboran proyectos de mejora  
Solicita informes de seguimientos al plan de trabajo  
Solicita reportes de cumplimiento a plan de producción  
Revisa reportes diarios de procesos de impresión e inyección  
Reporte de avance de diseño de nuevos productos y maquiladores  
Da seguimiento a campañas de publicidad  
Da seguimiento a repotes de fallas mecánicas o material defectuoso  
Da seguimiento a reportes de costos de producción.

**Calidad:**

Ambas partes participan y elaboran proyectos de mejora.  
Reportes de mermas y desperdicios  
Reporte semanal de materiales defectuosos en inventarios, producción y producto de entrada.  
Reportes de planes de los controles de calidad dentro del área de producción

- **Principales relaciones externas**  
Con los clientes distinguidos.

## DISEÑOS Y FRAGANCIAS

### ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

**TÍTULO DEL PUESTO:** Jefe de Producción

**ÁREA:** Producción

**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 01-09-2008

**REPORTA A:** Dirección

**Número de empleados en este puesto:** 1

**HORARIO DE TRABAJO:** 7:30 a.m. a 5:00 p.m.

**LOCALIZACIÓN:** Cerrada de Escape Mz. 1 Lt. 1 Col. Industrial Xalostoc

#### APROBACIONES

\_\_\_\_\_  
JEFE DE PRODUCCIÓN

\_\_\_\_\_  
DIRECCION GENERAL

#### 1. OBJETIVO DEL PUESTO:

Coordinar, supervisar y controlar los recursos materiales y humanos para cumplir con los programas de producción en tiempo, calidad, costo y bajo los estándares establecidos por la compañía, con el fin de asegurar que los procesos y productos estén dentro de los lineamientos establecidos siguiendo las normas de calidad, seguridad e higiene, control de medio ambiente, orden y limpieza determinados por regulaciones gubernamentales.

Es responsable de participar activamente en la aportación, desarrollo, implementación y puesta en práctica los proyectos de mejora de manera continua, para el máximo aprovechamiento de los todos los recursos existentes dentro de la empresa.

#### 2. PRINCIPAL RETO O DESAFÍO DEL PUESTO:

Coordinar y supervisar los recursos humanos, técnicos y materiales de forma eficiente generando un ambiente laboral óptimo, manteniendo relaciones humanas cordiales y comunicación efectiva que propicie la productividad que mejore los estándares establecidos, apegando su labor a las políticas, normas y procedimientos generados por la empresa, además de participar activamente en los planes de mejora continua.

### 3. PERFIL DEL PUESTO:

**Sexo:** indistinto

**Edad:** 28 años cumplidos en adelante

**Estado civil:** indistinto

**Peso:** promedio

**Estatura:** mínimo 1.55 m.

**Estado físico:** saludable y buena condición física.

**Habilidades:** pro activo, actitud de trabajo, empático, facilidad de palabra, iniciativa, responsabilidad, organización, rapidez, habilidad manual, trabajar bajo presión, trabajo en equipo, poder de convencimiento, precavido y observador.

**Habilidades técnicas:** manejo de P.C.

**Valores:** respeto, honestidad, tolerancia, amabilidad, confiable, asertividad.

### 4. DESCRIPCIÓN GENERAL:

- Debe fungir como líder, siendo responsable de su área de operación y entorno.
- Conocer y poner en práctica las políticas, normas y procedimientos de calidad, seguridad e higiene.
- Ejecutar y dar seguimiento a los programas de producción.
- Verificar que los pedidos salgan en tiempo y forma.
- Controlar el proceso de transacciones del almacén.
- Solicitar materia prima oportunamente al área de almacén.
- Mantener comunicación abierta con su área de operación y jefes inmediatos.
- Participar en auditorias internas y externas.
- Participar activamente en proyectos de mejora.
- Mantener su equipo y área de trabajo limpio y ordenado.
- Dar seguimiento a reportes de fallas mecánicas o material defectuoso.
- Colaborar en otras actividades cuando existan condiciones especiales.
- Reportar incidencias de trabajo, o faltas injustificadas.
- Detección de necesidades de capacitación
- Planeación de la producción.
- Planeación de tiempo extra de acuerdo a requerimientos.
- Participar en evaluaciones de nuevos diseños de productos.
- Revisión de controles de inventarios (Materia prima y Producto Terminado).
- Revisión de facturación.
- Indicar al ayudante de limpieza las funciones que tiene que realizar
- Participación en juntas de staff.

## **5. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO**

### **A. Descripción específica de funciones**

- 1)** Debe fungir como líder, siendo responsable de su área de operación y entorno: el jefe de producción, es la persona encargada de la supervisión y control de los programas de producción como de su personal, tratando en la medida de lo posible que se cumplan los objetivos en tiempo y forma, a través de la motivación, retroalimentación y reconocimiento continuo de su personal, para lograr obtener la máxima eficiencia al menor costo y fomentar una actitud de trabajo y responsabilidad en su personal y evitar duplicidad de funciones y tiempos muertos.
- 2)** Conocer y poner en práctica las políticas, normas y procedimientos de calidad, seguridad e higiene: es responsabilidad de la persona encarga del departamento de producción, conocer las políticas, normas y procedimientos calidad, seguridad e higiene, para poder ser aplicadas y supervisar los procesos de producción conforme a estas normas y procedimientos lo establecen. De este modo se obtendrá la calidad en el producto como la seguridad en los trabajadores dentro de su área de trabajo.
- 3)** Ejecutar y dar seguimiento a los programas de producción: la persona que asuma este cargo, será el responsable de dar seguimiento diario a los planes o proyectos de producción conforme así lo establezca la dirección, esto es en función a la producción diaria, proyectos de mejora y programas de trabajo.
- 4)** Verificar que los pedidos salgan en tiempo y forma: el jefe de producción debe de corroborar a diario, que cada solicitud de producción se realice puntual y eficientemente, de igual modo debe verificar que el producto llegue en su totalidad y puntualmente a su destino, tomando en cuenta tiempos de producción para contemplar y anticipar los pedidos.
- 5)** Controlar el proceso de transacciones del almacén: esta actividad se realizará con la finalidad de eficientar el control de inventarios mediante la realización diaria de registros ya establecidos donde se especifiquen las entradas y salidas de materia prima al área de producción.
- 6)** Solicitar materia prima oportunamente al área de almacén: el jefe de producción, es responsable de dar seguimiento a las solicitudes de materia prima del área de producción, la cual contempla las áreas de inyección de tinta, suaje e impresión, así mismo tendrá que solicitar con tiempo el material requerido al área de almacenes, contemplando stocks máximos y mínimos y poder así evitar tiempos muertos y un abastecimiento oportuno.
- 7)** Mantener comunicación abierta con su área de operación y jefes inmediatos: es primordial que el responsable de producción mantenga esta comunicación tanto con el jefe de línea y sus subordinados así como con los jefes inmediatos, por lo menos un vez a la semana, para dar seguimiento a programas de producción, detectar inconformidades o problemas detectados en el proceso de producción y así poder dar soluciones oportunas.

- 8)** Participar en auditorías internas y externas: el jefe de producción, tendrá que colaborar dentro de los procesos de supervisión, inspección y revisión tanto interna como externa, que se llevan a cabo dentro de las distintas áreas de la empresa, para corroborar la veracidad y apego a las políticas, y normas de calidad, seguridad e higiene en cuanto a los procesos que se efectúan en las diversas áreas de la empresa.
- 9)** Participar activamente en proyectos de mejora: el jefe de producción, tendrá que colaborar y participar eficazmente dentro de proyectos de mejora establecidos por la junta directiva, para posteriormente ponerlos en marcha dentro de su área de trabajo.
- 10)** Mantener su equipo y área de trabajo limpio y ordenado: es responsabilidad del jefe de producción, que los trabajadores como el mismo mantenga y procure siempre conservar su área de trabajo limpia y en orden.
- 11)** Dar seguimiento a reportes de fallas mecánicas o material defectuoso: el jefe de producción, es responsable de atender oportunamente a los reportes de fallas mecánicas dentro de la maquinaria, y reportarlo al jefe inmediato para que este llamen a la persona adecuada para arreglar el desperfecto a la brevedad posible. De igual modo al identificar material defectuoso, tiene que reportarlo al departamento de calidad para que este realice las aclaraciones pertinentes.
- 12)** Colaborar en otras actividades cuando existan condiciones especiales: si es necesario, y si la situación lo permite, el jefe de producción tendrá que colaborar en distintas actividades que requiera la empresa dependiendo de alguna condición especial.
- 13)** Reportar incidencias de trabajo o faltas injustificadas: el jefe de producción, tiene la labor de detectar y reportar al área de Recursos Humanos y Finanzas, problemas de trabajo, accidentes, indisciplinas, ausentismo injustificado y demás acontecimientos que se presenten en el área de producción.
- 14)** Detección de necesidades de capacitación: el jefe de producción, tiene como responsabilidad identificar dentro del proceso de producción, aquellas necesidades propensas a capacitación para lograr la mejora continua.
- 15)** Planeación de la producción: es responsabilidad del jefe de producción, organizar a su personal indicándoles su rol de trabajo, y de planear de que manera se va a realizar la producción de cada día conforme a los pedidos programados, para que así se fomente el trabajo en equipo, se eviten tiempos muertos, reprocesos y lograr alcanzar los objetivos establecidos por este departamento.
- 16)** Planeación de tiempo extra de acuerdo a requerimientos: en el caso de que el trabajo de producción se incremente, el jefe de producción tendrá que planear y establecer horas extras de trabajo, al igual que el día que se van a cubrir, para ser notificados con anterioridad a la dirección y al departamento de Recursos Humanos y Finanzas.
- 17)** Participar en evaluaciones de nuevos diseños y productos: el jefe de producción, tendrá que ser considerado para participar en evaluaciones de nuevos productos que se lanzaran a la venta y de este modo aprobar si el producto es apto para salir al mercado.

- 18) Revisión de controles de inventarios (Materia prima, Producto terminado, Esencias): al finalizar cada mes, el jefe de producción, tendrá que revisar y verificar que los inventarios existentes dentro de los almacenes coincida con los existentes dentro del sistema SAE.
- 19) Revisión de facturación y calidad de producto terminado: es responsabilidad del jefe de producción, verificar que la factura de salida coincida con el número de piezas existentes de producto terminado, de igual modo tiene que verificar que el material se encuentre en buen estado y bajo las normas de calidad.
- 20) Indicar al ayudante general las actividades que tiene que realizar: el jefe de producción es la persona responsable de asignarle las labores correspondientes al ayudante de limpieza durante su jornada de trabajo.
- 21) Participar en juntas de staff: el jefe de producción, tiene que participar activamente dentro de las juntas realizadas por el staff, para identificar problemas en proceso y establecer planes de mejora.

#### **B. Requisitos Intelectuales**

- **Escolaridad:** licenciatura en ingeniería industrial.
- **Experiencia:** mínima de un año en el ramo.
- **Conocimientos específicos:** control de inventarios, stocks máximos y mínimos, conocer el sistema SAE, planes de mejora, procedimientos de calidad, seguridad e higiene, conocer el producto y saber sobre administración de empresas.

#### **C. Requisitos Físicos**

- **Esfuerzo Físico:** este puesto requiere constante movilización del cuerpo, ya que por lo regular se requiere de cargar y mover objetos pesados de un lugar a otro, subir y bajar escaleras, caminar de un lugar a otro así como esfuerzo físico de espalda, brazos y piernas.

#### **D. Responsabilidad implícita**

- Fungir como líder, siendo responsable de su área de operación y entorno.
- Planear la producción.
- Dar seguimiento a programas de calidad, seguridad e higiene.
- Participar activamente en procesos de mejora.
- Mantener comunicación constante con su equipo de trabajo y jefe inmediato.
- Supervisar los inventarios.
- Llevar a cabo buenas prácticas de manufactura.
- Dar seguimiento a reportes en fallas mecánicas y material defectuoso.
- Fomentar la motivación y la máxima eficiencia en su equipo de trabajo.

## F. Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** dentro del área producción, el espacio es apropiado, aunque las condiciones de trabajo a veces son desagradables debido a altas temperaturas, ruidos y olores desagradables (tiner, solventes, químicos, esencia) que pueden llegar a marear o hasta provocar un desmayo si no esta acostumbrado.
- **Seguridad:** existen a veces condiciones peligrosas para el jefe de producción, debido al contacto regular con cristales, vidrio, solventes, objetos pesados, agua que pueden llegar a provocar un accidente si no se utiliza el equipo necesario de seguridad en higiene.

## 6. NIVEL DE AUTONOMIA

Las decisiones de operación normal son su responsabilidad, en caso de detectar desviaciones podrían ser compartidas y sometidas a consideración del supervisor y/o áreas involucradas.

## 7. INTERRELACION CON OTROS PUESTOS

- **Principales relaciones internas**

### **Dirección General:**

Ambas partes participan y elaboran proyectos de mejora.  
Reportes de cumplimiento a plan de producción  
Reportes de mermas y desperdicios  
Reporte de materiales defectuosos en inventarios

Reporte de avance de diseño de nuevos productos y maquinadores  
Reportes de autorizaciones y créditos  
Da seguimiento a campañas de publicidad.

### **Almacén:**

Da seguimiento a control de inventarios (M.P. Y P.T.)  
Da seguimiento a la distribución de materia prima dentro de las áreas de producción.  
Da seguimiento a facturación de P.T. y control de calidad.  
Da seguimiento al control de materiales defectuosos.

### **Jefe de línea:**

De seguimiento al planes de producción  
Dar seguimiento a la capacitación y desarrollo  
Da seguimiento a controles de producción  
Da seguimiento a normas de calidad, seguridad e higiene.

**Compras:**

Le entrega solicitudes de producto faltante para realizar su trabajo.  
Solicitudes de materias primas y material de empaque  
Da seguimiento a los materiales defectuosos o de mala calidad.  
Evaluación de materiales  
Da seguimiento al control de las devoluciones  
Solicitud de servicios generales y mantenimientos.

**Calidad:**

Ambos participan en la planeación de objetivos semanales  
Supervisa y da seguimiento a normas de calidad dentro de esta área  
Detecta y da retroalimentación a errores detectados en los procedimientos, procesos o productos.  
Ambas partes participan en auditorias internas y externas  
Ambas partes participan y elaboran proyectos de mejora

**Finanzas**

Da seguimiento a pedidos de clientes  
Da seguimiento a liberación de pedidos  
Da seguimiento al pedido que se realizará primero.

**Recursos Humanos**

Reportes de incidencias de personal (faltas, retardos, permisos, vacaciones, premios y reconocimientos)  
Reportes de tiempos extra.  
Solicitud de personal de nuevo ingreso y bajas.  
Realiza el pago correspondiente según sus días trabajados y bonos de puntualidad o incentivos.



## DISEÑOS Y FRAGANCIAS

### ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

**TÍTULO DEL PUESTO:** Jefe Recursos Humanos

**ÁREA:** Administrativa

**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 01-09-2008

**REPORTA A:** Dirección General

**Número de empleados en este puesto:** 1

**HORARIO DE TRABAJO:** 7:30 a.m. a 5:00 p.m.

**LOCALIZACIÓN:** Cerrada de Escape Mz. 1 Lt. 1 Col. Industrial Xalostoc

#### APROBACIONES

\_\_\_\_\_

**JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

\_\_\_\_\_

**DIRECCIÓN GENERAL**

#### **1. OBJETIVO DEL PUESTO:**

Administrar eficiente y eficazmente los recursos humanos de la organización de acuerdo con las expectativas de la empresa y de sus colaboradores, desarrollando adecuadamente la cultura organizacional de la empresa así como proveer y desarrollar al personal adecuado para cada puesto de trabajo mediante estrategias que permitan el desarrollo y satisfacción del personal dentro de la empresa.

#### **2. PRINCIPAL RETO O DESAFÍO DEL PUESTO:**

Desarrollar en la empresa la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo en equipo, enfocada a satisfacer las expectativas del personal como de los clientes externos a través del desarrollo de una actitud de trabajado enfocada hacia el crecimiento de la empresa.

### 3. PERFIL DEL PUESTO:

**Sexo:** indistinto

**Edad:** 25 años cumplidos en adelante

**Estado civil:** indistinto

**Peso:** promedio

**Estatura:** mínimo 1.55m

**Estado físico:** saludable y excelente presentación

**Habilidades:** actitud de trabajo, facilidad de palabra, observador, persuasivo, analítico, liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa, responsabilidad y tolerancia a la frustración.

**Habilidades técnicas:** manejo de paquetería Office, equipo de oficina

**Valores:** respeto, honestidad, tolerancia, amabilidad, empatía y acertividad.

### 4. DESCRIPCIÓN GENERAL:

- Desarrollar adecuadamente la cultura organizacional de la empresa
- Fomentar el cambio y desarrollo de la organización
- Proveer y desarrollar al personal adecuado para cada puesto de trabajo
- Reclutamiento de personal
- Selección del personal
- Inducción y capacitación
- Dar seguimiento a necesidades de capacitación
- Altas y bajas del seguro social
- Contratación y Despidos
- Verificación de nómina

### 5. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

#### A. Descripción específica de funciones

1. Desarrollar adecuadamente la cultura organizacional de la empresa: el jefe de recursos humanos tiene la responsabilidad de difundir y hacer participe al personal en la medida de lo posible en la misión, visión, valores, objetivos y políticas establecidas por la empresa, para si lograr alcanzar los objetivos de la misma mediante el trabajo en equipo.
2. Fomentar el cambio y desarrollo de la organización: el jefe de recursos humanos tiene la responsabilidad de enfocar y hacer participe al personal hacia una actitud de trabajo, integración, manteniendo canales de comunicación y liderazgo positivo, orientada hacia los objetivos, desarrollo y crecimiento de la empresa.
3. Proveer y desarrollar al personal adecuado para cada puesto de trabajo: es responsabilidad del jefe de recursos humanos que mediante el reclutamiento y selección de personal, se elija a la persona mejor preparada y apta para desempeñar su puesto satisfactoriamente, y que asu vez se procure la preparación y capacitación constante del mismo con el fin de lograr la máxima eficiencia y eficacia del trabajador dentro de su puesto.

4. Reclutamiento del personal: el jefe de recursos humanos tiene la encomienda de efectuar el reclutamiento de personal mediante la solicitud de la vacante, conocer y dar a conocer los requisitos de la vacante, publicación de las vacantes en periódicos, anuncios o por medio de la Internet, manejo de cartera, ferias de empleo y recepción de curricula.
5. Selección del personal: esta función la va a realizar el jefe de recursos humanos mediante la elección de curricula por medio de pruebas psicométrías, entrevistas, referencias laborales, en caso de ser necesario entrevista técnica, para lograr la mejor elección de mejor empleado para ocupar la vacante.
6. Inducción y Capacitación: el jefe de recursos humanos tiene la responsabilidad de realizar la introducción hacia la empresa del nuevo personal, para dar a conocer la misión, visión, políticas, reglamento y normas de la empresa, así como las funciones a desempeñar den su puesto acatando los lineamientos de calidad, de higiene y seguridad. Capacitación en caso de ser necesario para el personal dependiendo del área que lo requiera, al igual dependiendo del tipo de capacitación se necesite, ya sea el de adquirir nueva maquinaria, entre otras.
7. Dar seguimiento a necesidades de capacitación: es responsabilidad del jefe de recursos humanos, detectar y dar continuidad a solicitudes de necesidades de capacitación, para fomentar el desarrollo del personal dentro de su puesto, una cultura organizacional enfocada hacia el cambio y crecimiento de la misma y finalmente prevenir conflictos dentro de la organización.
8. Altas y bajas del seguro social: el jefe de recursos humanos tiene la función de ingresar las altas del seguro social del nuevo personal y darle a conocer los lineamientos a seguir para recibir esta prestación que ofrece la empresa, también realizar las bajas del seguro de las personas que no se encuentren laborado en la empresa por causa de despido o renuncia.
9. Contratación y Despidos: el jefe del área de recursos humanos, tiene la responsabilidad de verificar la documentación necesaria para llevar acabo la contratación, los lineamientos establecidos en el contrato. En cuanto a los despidos darles seguimiento por medio de una entrevista de salida y/o dar seguimiento a los incidentes, verificación del finiquito y entrega de documentos.
10. Verificación de nómina: es responsabilidad del jefe de recursos humanos, supervisar que al realizar la nómina se esté considerando la cantidad indicada y adecuada para cada puesto que exista en la empresa y llevar un control de esta misma.

#### **B. Requisitos Intelectuales**

- **Escolaridad:** licenciatura en administración de empresas o psicología
- **Experiencia:** mínima de dos años en el área
- **Conocimientos específicos:** manejo de nómina, contratación, altas y bajas del seguro, pruebas psicométrías, impartir capacitación y detección de necesidades y planes de mejora.

### C. Requisitos Físicos

- **Esfuerzo Físico:** este puesto no requiere mucho esfuerzo físico, únicamente en brazos, manos, vista, espalda, ya que en ocasiones se requiere estar varias horas sentado y frente a una computadora, y esto puede ocasionar lesiones en la espalda o en la vista, aunque eventualmente se necesita estar en movilización dentro de la empresa.

### D. Responsabilidad implícita

- Desarrollar la cultura organizacional de la empresa
- Incrementar el capital humano
- Elegir al mejor candidato para cada puesto
- Fomentar el cambio y desarrollo de la empresa
- Identificar necesidades de capacitación
- Verificar los lineamientos de contrataciones y despidos

### F. Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** el ambiente dentro del área administrativa es óptima puesto que existe un adecuado espacio de trabajo, y relaciones cordiales entre los trabajadores.
- **Seguridad:** existen a veces condiciones a veces peligrosas debido al constante contacto con la computadora la cual puede llegar a dañar la vista, además permanecer largas horas sentado y si no se tiene una buena posición puede ocasionar problemas en espalda o hemorroides, además este puesto exige constante esfuerzo mental debido a la solución de problemas y análisis del trabajo, por lo cual el trabajador está sujeto a tensión y presión dentro del su área.

## 6. NIVEL DE AUTONOMÍA

Las decisiones de operación normal son su responsabilidad, en caso de detectar desviaciones podrían ser compartidas y sometidas a consideración del supervisor y/o áreas involucradas.

## 7. INTERRELACION CON OTROS PUESTOS

- **Principales relaciones internas**

**Dirección general:**

Supervisa y revisa los reportes globales del área de recursos humanos  
Da seguimiento e interviene en problemas generados dentro de esta área.  
Autoriza seguimiento a necesidades de capacitación  
Autoriza permisos y da seguimiento a incidencias del personal  
Supervisa la aplicación de planes de trabajo establecidos  
Reportar altas y bajas de seguro del personal  
Da seguimiento a Solicitud de vacantes y bajas  
Aprobación de la contratación y/o despido del personal  
Aprobación de la verificación de la nómina y finiquitos  
Aprobación de necesidades de capacitación

**Finanzas**

Realizar las altas y bajas del seguro social del personal  
Dar seguimiento a las incidencias de trabajo  
Realizar el finiquito del personal  
Dar seguimiento al despido del personal  
Paga la nómina según los días trabajados

**Área administrativa y de producción**

Desarrolla la cultura organizacional de la empresa  
Desarrolla planes de mejora  
Proporcionar el capital humano adecuado para cada área  
Realiza la inducción y capacitación para los nuevos empleados de cada área  
Realizar la contratación  
Detecta y desarrolla planes de capacitación  
Paga la nómina según los días trabajados, honorarios, horas extras o incentivos

**Producción:**

Da seguimiento a solicitudes de tiempos extras,  
Da seguimiento a reportes de ausentismo, indisciplina o incidencias de trabajo.

- **Principales relaciones externas**

Con los futuros candidatos a ocupar el puesto, a través del reclutamiento y selección de personal

## DISEÑOS Y FRAGANCIAS

### ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

**TITULO DEL PUESTO:** Jefe de Línea

**ÁREA:** Producción

**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 01-09-2008

**REPORTA A:** Jefe de Producción

**Número de empleados en este puesto:** 1

**HORARIO DE TRABAJO:** 7:30 a.m. a 5:00 p.m.

**LOCALIZACIÓN:** Cerrada de Escape Mz. 1 Lt. 1 Col. Industrial Xalostoc

#### APROBACIONES

\_\_\_\_\_  
JEFE DE LÍNEA

\_\_\_\_\_  
JEFE DE PRODUCCIÓN

\_\_\_\_\_  
DIRECCIÓN GENERAL

#### 1. OBJETIVO DEL PUESTO

Administrar los recursos de manera eficiente para el cumplimiento de los planes de producción de acuerdo a los tiempos establecidos, asegurando cumplir con los estándares de calidad, seguridad e higiene. Así como desarrollar a su personal para alcanzar niveles de excelencia en la operación.

#### 2. PRINCIPAL RETO O DESAFÍO DEL PUESTO

Supervisar los recursos humanos, técnicos y materiales de forma eficiente generando un ambiente laboral óptimo, manteniendo relaciones humanas cordiales y comunicación efectiva que propicie la productividad que mejore los estándares establecidos, apegando su labor a las políticas, normas y procedimientos generados por la empresa, además de la entrega de los reportes necesarios para el jefe de producción.

### 3. PERFIL DEL PUESTO

**Sexo:** masculino de preferencia

**Edad:** 26 años cumplidos en adelante

**Estado civil:** indistinto

**Peso:** promedio

**Estatura:** mínimo 1.60 m.

**Estado físico:** saludable y buena condición física.

**Habilidades:** pro activo, actitud de trabajo, empatico, facilidad de palabra, iniciativa, responsabilidad, organización, rapidez, habilidad manual, trabajar bajo presión, trabajo en equipo, poder de convencimiento, precavido y observador.

**Habilidades técnicas:** manejo de maquinaria de producción

**Valores:** respeto, honestidad, tolerancia, amabilidad, confiable, empatía.

### 4. DESCRIPCIÓN GENERAL

- Coordinar la producción
- Supervisar que el personal realice su trabajo de acuerdo a las normas y procedimientos de calidad, seguridad e higiene.
- Elaborar reporte de entradas y salidas de producto terminado
- Elaborar reporte de producto terminado.
- Elaborar reporte de merma y re proceso.
- Coordinar y participar en el conteo de inventario físico
- Supervisar que el equipo y área de trabajo se mantengan limpios y en buena condición.
- Solicitar de tiempos extras cuando sea necesario
- Reportar incidencias del personal de línea
- Rolar al personal continuamente
- Autorizar permisos del personal de línea
- Estar abierto (a) al cambio y promoverlo con el personal
- Promover activamente el desarrollo y mejora de los métodos de trabajo
- Verificar que los pedidos salgan a tiempo

### 5. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

#### A. Descripción específica de funciones

- 1) Coordinar la producción: el jefe de línea tiene como principal función planear, supervisar y coordinar el trabajo de la línea de producción, apegándose a los objetivos y el tiempo establecido para la elaboración de los productos y motivando continuamente al personal para el cumplimiento de los objetivos.
- 2) Supervisar que el personal realice su trabajo de acuerdo a las normas y procedimientos de calidad, seguridad e higiene: es responsabilidad del jefe de línea inspeccionar, revisar y controlar que el trabajo se este realizando conforme a los estándares establecidos de calidad, además de verificar que el personal utilice siempre y adecuadamente el equipo de seguridad e higiene necesario para efectuar su trabajo satisfactoriamente.

- 3) Elaborar reporte de entradas y salidas de producto terminado: el jefe de línea, tiene la tarea de realizar un reporte inmediatamente después de que se efectuó una entrada o salida de materia prima, donde se especifique la cantidad y el material que entró o salió, para posteriormente ser entregado al jefe de producción y este le de seguimiento.
- 4) Elaborar reporte de producto terminado: de igual modo el jefe de línea tiene la responsabilidad de realizar un reporte donde se especifique la cantidad y el modelo de producto ya terminado y posteriormente entregárselo a la brevedad posible al jefe de producción.
- 5) Elaborar reporte de merma y re procesos: el jefe de línea tiene la encomienda de realizar un reporte diario que informe sobre el total de producto que se desperdicio o que se encuentra en mal estado, para posteriormente ser entregado al jefe de producción y este tome las medidas correspondientes.
- 6) Coordinar y participar en el conteo de inventario físico: es responsabilidad del jefe de línea organizar a su personal para realizar el inventario físico de materia prima, así como supervisar que el procedimiento se esté realizando adecuadamente, y si es necesario participar en este proceso.
- 7) Supervisar que el equipo y área de trabajo se mantengan limpios y en buena condición: el jefe de línea tiene la responsabilidad de procurar en la medida de lo posible que sus trabajadores mantengan siempre su área de trabajo limpia y en buenas condiciones, así como verificar el buen estado y funcionamiento de la maquinaria, y en el caso de identificar fallas en la maquinaria, tendrán que ser reportadas inmediatamente al jefe de producción.
- 8) Solicitud de tiempos extras cuando sea necesario: en el caso de que el trabajo de producción se incremente, el jefe de línea tiene la responsabilidad de notificar de inmediato al jefe de producción la solicitud de tiempos extras para poder así cumplir con el trabajo en el tiempo establecido.
- 9) Reportar incidencias del personal de línea: el jefe de línea tiene la responsabilidad de reportar a la brevedad posible al jefe inmediato problemas presentados en la línea de producción, ya sean faltas injustificadas, conflictos con el personal, accidentes de trabajo, indisciplina, permisos de trabajo, etc.
- 10) Rolar al personal continuamente: el jefe de línea tiene la tarea de organizar a su personal y ubicarlos en distintas áreas cada día, con el fin de alternar las actividades realizadas en la línea de producción y procurar que todos y cada uno de los trabajadores tengan conocimiento pleno de cada una de las actividades que requiere e implica el proceso de elaboración de los productos.
- 11) Autorizar permisos del personal de línea: en el caso de que no se encuentre el jefe de producción, el jefe de línea es el responsable de autorizar permisos de trabajo al personal de línea, pero con la previa autorización del jefe de producción.



- 12) Estar abierto (a) al cambio y promoverlo al personal: el encargado de este puesto, tendrá que estar consiente y conocer los planes de mejora, para asumir una actitud de trabajo orientado hacia el cumplimiento de objetivos y obtención de resultados, y de esta manera poder transmitir y promover esta actitud de cambio hacia los trabajadores de línea, fomentar el trabajo en equipo y así lograr obtener resultados satisfactorios en el proceso de producción.
- 13) Promover activamente el desarrollo y mejora de los métodos de trabajo: el jefe de línea tiene la responsabilidad de identificar problemas que obstaculicen el buen funcionamiento de la línea de producción, por lo cual tendrá que promover y desarrollar métodos de trabajo que le permitan tener un crecimiento dentro de su área y eficientar los procesos en la línea de producción.
- 14) Verificar que los pedidos salgan a tiempo: es responsabilidad del jefe de línea llevar una buena coordinación entre sus trabajadores y las tareas encomendadas, para lograr tener los pedidos en el tiempo y forma requeridos.

#### **B. Requisitos Intelectuales**

- **Escolaridad:** licenciatura en ingeniería industrial
- **Experiencia:** mínima de un año en esta área
- **Conocimientos específicos:** conocer y manejar la maquinaria de producción, desarrollar planes de mejora, procedimientos de calidad, seguridad e higiene y conocer el producto.

#### **C. Requisitos Físicos**

- **Esfuerzo Físico:** este puesto requiere constante movilización del cuerpo, ya que por lo regular se requiere de cargar y mover objetos pesados de un lugar a otro, subir y bajar escaleras, caminar de un lugar a otro así como esfuerzo físico de espalda, brazos y piernas.

#### **D. Responsabilidad implícita**

- Coordinar la producción
- Supervisión del cumplimiento de los objetivos
- Supervisar que el personal trabaje conforme a las normas de calidad, seguridad e higiene
- Reportar tiempos muertos e incidencias del personal
- Supervisar el uso adecuados de las maquinarias y del material
- Promover el desarrollo y mejora de los métodos de trabajo
- Procurar que los pedidos salgan puntualmente.
- Solicitar materia prima oportunamente.

#### **E. Condiciones de trabajo**

- **Ambiente:** el espacio laboral es adecuado ya que es un espacio grande y ventilado, pero en ocasiones las condiciones de trabajo varían, debido a que el trabajador esta expuesto a ruidos y olores desagradables (esencia y alcohol) que pueden llegar a marear o hasta provocar un desmayo si no está acostumbrado.

- **Seguridad:** existen condiciones a veces peligrosas, debido al uso constante contacto con alcohol, esencia, material punzo constante, y con la maquinaria, los cuales si no se utilizan de una forma adecuada pueden llegar a ocasionar un accidente. Por esta razón se recomienda utilizar lentes de protección, guantes para las manos, cubre bocas y tener pleno conocimiento del manejo de la maquinaria antes de utilizarla.

## 6. NIVEL DE AUTONOMÍA

Las decisiones de operación normal son su responsabilidad, en caso de detectar desviaciones podrían ser compartidas y sometidas a consideración del supervisor y/o áreas involucradas.

## 7. INTERRELACIÓN CON OTROS PUESTOS

- **Principales relaciones internas**

### **Jefe de Producción:**

Programación de la producción  
 Seguimiento a los planes de producción seguimiento a mejoras  
 Administración de los recursos  
 Información de los aspectos relevantes de la producción

### **Almacenes:**

Solicitar faltantes de materia prima  
 Revisar que la materia prima se entregue completa y cumpliendo con los controles de calidad establecidos  
 Reposición de materia prima con defecto  
 Realizar devoluciones de materia prima y materia de empaque

### **Ventas:**

Entrega de muestras solicitadas con un día de anticipación.  
 Informar status de pedidos.

### **Recursos Humanos:**

A este departamento se le tiene que reportar permisos e incidencias de trabajo, así como ausencias.  
 Finanzas realiza el pago correspondiente según sus días trabajados y bonos de puntualidad o incentivos

### **Calidad:**

Reporta problemas dentro de los procesos, procedimientos y prontos en cuanto a la calidad  
 Da seguimiento a normas de calidad

- **Principales relaciones externas**

No la hay

## DISEÑOS Y FRAGANCIAS

### ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

**TÍTULO DEL PUESTO:** Promotor de Ventas

**ÁREA:** Ventas

**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 01-09-2008

**REPORTA A:** Jefe de finanzas

**Número de empleados en este puesto:** 1

**HORARIO DE TRABAJO:** 7:30 a.m. a 5:00 p.m.

**LOCALIZACIÓN:** Cerrada de Escape Mz. 1 Lt. 1 Col. Industrial Xalostoc

#### APROBACIONES

\_\_\_\_\_  
PROMOTOR DE VENTAS

\_\_\_\_\_  
JEFE DE FINANZAS

\_\_\_\_\_  
DIRECCIÓN GENERAL

#### 1. OBJETIVO DEL PUESTO

Participar activamente en la promoción de productos para lograr cumplir con los objetivos de venta establecidos de acuerdo al plan de trabajo, con el fin de captar nuevos clientes mediante la investigación de mercados, el envío de propaganda e información general de la empresa a través de correo electrónico y enviado muestras de nuestros productos.

Generar estadísticas de ventas por productos, analizando que producto se desplazan más y promocionando aquellos que se desplazan menos. Optimizando los tiempos de comunicación para tener una mayor respuesta de los departamentos involucrados.

#### 2. PRINCIPAL RETO O DESAFÍO DEL PUESTO

Atender e incrementar optima la cartera de clientes en función de los objetivos. Reactivar la cartera de clientes que han dejado de comprar, así como Incrementar las ventas con relación a los resultados del año anterior en función de los objetivos establecidos.

### 3. PERFIL DEL PUESTO

**Sexo:** indistinto

**Edad:** 25 años cumplidos en adelante

**Estado civil:** indistinto

**Peso:** promedio

**Estatura:** 1.62 m. preferencia

**Estado físico:** excelente presentación

**Habilidades:** persuasivo, fluidez verbal, atención a clientes, alto nivel de empuje orientado a objetivos y resultados y responsabilidad.

**Habilidades técnicas:** manejo de equipo de oficina.

**Valores:** respeto, honestidad, tolerancia, empatía, amabilidad y acertividad.

### 4. DESCRIPCIÓN GENERAL:

- Atención al clientes
- Realizar la cobranza
- Elaborar reportes de cobranza
- Elaborar reportes de pedidos
- Dar seguimiento a entrega de pedidos
- Visita a clientes foráneos
- Elaborar las estadísticas mensuales de ventas
- Promocionar los nuevos productos
- Ampliar la cartera de clientes
- Dar seguimiento a las quejas de clientes y posibles soluciones

### 5. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

#### A. Descripción específica de funciones

- 1) Atención al cliente: es responsabilidad del promotor de ventas dar atención y seguimiento oportuno a los pedidos, quejas, aclaraciones de los clientes tanto foráneos como locales.
- 2) Realizar la cobranza: el promotor de ventas, tiene la responsabilidad de solicitar la cobranza a los clientes anticipadamente, antes de que su plazo de pago se venza para evitar retrasos en la entrega de su producto o problemas mayores.
- 3) Elaborar reportes de cobranza: el promotor de ventas, tiene como responsabilidad realizar reportes de cobranza, en los cuales se especifique la cantidad de dinero que se ha cobrado o depósitos que se han realizado por cada cliente a lo largo de la semana, para posteriormente entregar este reporte al ejecutivo de crédito y cobranza y se realicen los depósitos bancarios y ajustes necesarios.

- 4) Elaborar reportes de pedidos: el promotor de ventas, tiene la obligación de realizar reportes de pedidos en los cuales se especifique la cantidad y la clave del producto que es solicitado por el cliente, así como el nombre del cliente y el día exacto en que se requiere el producto, para posteriormente ser entregado al jefe inmediato y este a su vez le de seguimiento a este pedido con el área de producción.
- 5) Dar seguimiento a entrega de pedidos: el promotor de ventas, tiene la tarea de verificar que los pedidos se estén realizando en tiempo y forma establecidos, para ser entregados al cliente puntualmente.
- 6) Visita a clientes foráneos: el promotor de ventas, tiene la encomienda de visitar y atender a los clientes situados en los diferentes estados de la República, con el objetivo de brindarles información actualizada sobre los nuevos productos, realizar aclaraciones, levantar pedidos y verificar si están satisfechos con el producto.
- 7) Elaborar estadísticas mensuales de ventas: es responsabilidad del promotor de ventas realizar una vez por mes elaborar registros en los cuales se reflejen los totales del producto mas solicitado y del menos solicitado con el fin de realizar pronósticos de ventas adecuados y programar las compras anticipadamente.
- 8) Promocionar los nuevos productos: el promotor de ventas, tiene como responsabilidad fundamental, promocionar y dar conocer los nuevos productos que se lanzarán a la venta, con el propósito común de que los clientes como el mercado en general conozca anticipadamente el producto y se incremente su demanda al ser lanzado a la venta.
- 9) Ampliar la cartera de clientes: es responsabilidad del promotor de ventas procurar en la medida de lo posible lograr incrementar la cartera existente de clientes, mediante la búsqueda constante de nuevos prospectos y la promoción constante de los productos existentes a posibles clientes potenciales tanto en el interior como en el exterior de la República, y de este modo lograr una alza en las ventas del producto.
- 10) Dar seguimiento a quejas de los clientes y posibles soluciones: el promotor de ventas tiene la responsabilidad de dar atención oportuna a quejas de los clientes, para dar seguimiento inmediato a estas quejas con el jefe inmediato si así lo requiere la situación y ofrecer soluciones pertinentes.

#### **B. Requisitos Intelectuales**

- **Escolaridad:** bachillerato o carrera técnica en ventas.
- **Experiencia:** mínimo año en ventas.
- **Conocimientos específicos:** conocer el mercado, dominar equipo de oficina y paquetería office, conocer técnicas de ventas y de cobranza, conocer a la perfección el producto y saber manejar.

### C. Requisitos Físicos

- **Esfuerzo Físico:** este puesto requiere esfuerzo físico, debido a que en ocasiones el promotor de ventas necesita estar caminando largas distancias en diferentes zonas de la ciudad de México para visitar a clientes, de igual modo requiere manejar y desplazarse de un lugar a otro lo cual puede llegar a generar cansancio físico.

### D. Responsabilidad implícita

- Incrementar las ventas
- Brindar atención oportuna a clientes
- Ampliar la cartera de clientes
- Realizar estadísticas de ventas

### E. Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** el espacio laboral en el área de oficinas es adecuado ya que es un espacio grande y ventilado, y existen buen clima organizacional, pero por lo regular el promotor de ventas está expuesto a inclemencias del tiempo, contaminación, ruidos de la calle y delincuencia.
- **Seguridad:** el promotor de ventas puede estar expuesto a posibles asaltos, enfermedades respiratorias o estomacales, debido a que la mayor parte de su tiempo se encuentra recorriendo diferentes partes de la ciudad de México visitando, buscando y atendiendo clientes.

## 6. NIVEL DE AUTONOMIA

Las decisiones de operación normal son su responsabilidad, en caso de detectar desviaciones podrían ser compartidas y sometidas a consideración del supervisor y/o jefe del área involucrada.

## 7. INTERRELACION CON OTROS PUESTOS

- **Principales relaciones internas**

### Finanzas

Solicita reportes de cobranza y peditos semanal

Solicita reportes de antigüedad de saldos y verifica que se hayan aplicado los pagos

Verifica la actualización de datos de clientes

Da seguimiento a autorizaciones para ampliación de crédito

Da seguimiento a problemas generados dentro de esta área

Supervisa que se estén cumpliendo los objetivos de ventas

**Recursos humanos**

Realiza los pagos correspondientes a los días trabajados y comisiones generadas por ventas

A este departamento se le tiene que reportar permisos e incidencias de trabajo, así como ausencias.

**Dirección General:**

Da seguimiento a problemas críticos con clientes

Da seguimiento al plan de trabajo y nuevos proyectos

Supervisa y retroalimenta

**Jefe de Producción:**

Solicita status de pedidos en proceso de fabricación

Solicita liberación de pedidos detenidos

Da seguimiento a pedidos surtidos

Da retroalimentación a producción por quejas de producto (faltantes, producto defectuoso, etc)

Solicita muestras de producto o propaganda

Actualiza fechas de entrega de pedidos

**Crédito y cobranza:**

Elabora repotes de pedidos y les da seguimiento

Da seguimiento a pagos y depósitos de clientes

Crédito y cobranza reporta llamadas y pedidos de clientes

**Calidad**

Da seguimiento a quejas de clientes con respecto al producto

- **Principales relaciones externas**

Con los clientes correspondientes.

## DISEÑOS Y FRAGANCIAS

### ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

**TÍTULO DEL PUESTO:** Ayudante General.

**ÁREA:** Producción

**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 01-09-2008

**REPORTA A:** Jefe de producción

**Número de empleados en este puesto:** 1

**HORARIO DE TRABAJO:** 7:30 a.m. a 5:00 p.m.

**LOCALIZACIÓN:** Cerrada de Escape Mz. 1 Lt. 1 Col. Industrial Xalostoc

#### APROBACIONES

\_\_\_\_\_  
AYUDANTE GENERAL

\_\_\_\_\_  
JEFE DE PRODUCCIÓN

\_\_\_\_\_  
DIRECCIÓN GENERAL

#### 1. OBJETIVO DEL PUESTO:

Colaborar activamente en el proceso de producción cuidando la calidad de la materia prima así como del producto terminado. Participando en las actividades de capacitación y mejoramiento del área de trabajo; reportando las mermas, reprocesos y contribuyendo a evitar los riesgos de trabajo.

#### 2. PRINCIPAL RETO O DESAFÍO DEL PUESTO:

Participar activamente en el proceso de producción para satisfacer los estándares de calidad, cooperar en la línea de producción para cumplir con los programas de producción en tiempo y forma, utilizando adecuadamente el equipo de protección y uniforme necesarios, reportando los tiempos muertos, retrabados, mermas, reprocesos e informando sobre situaciones inseguras para prevenir accidentes.



### 3. PERFIL DEL PUESTO:

**Sexo:** indistinto

**Edad:** 18 años cumplidos en adelante

**Estado civil:** indistinto

**Peso:** promedio

**Estatura:** mínimo 1.50 m.

**Estado físico:** saludable y buena condición física.

**Habilidades:** iniciativa, responsabilidad, organización, rapidez, habilidad numérica y manual, trabajar bajo presión, trabajo en equipo, observador.

**Habilidades técnicas:** manejo de maquinaria de producción (engargoladora, llenadora y etiquetadora).

**Valores:** respeto, honestidad, tolerancia, empatía, asertividad, confiable.

### 4. DESCRIPCIÓN GENERAL:

- Realizar la actividad que le corresponda de acuerdo al rol de trabajo.
- Utilizar el equipo de seguridad e higiene correspondiente.
- Anotar el número de piezas que se van a llenar (en el caso que corresponda).
- Anotar el número de piezas que se producen.
- Realizar el producto conforme los estándares establecidos de calidad.
- Notificar al jefe de producción al terminar de producir cada pedido.
- Entregar al almacén los productos terminados (cuando este empacando).
- Reportar fallas en el equipo.
- Reportar materiales con defecto.
- Seguir las órdenes de producción de acuerdo a las necesidades del momento.
- Respetar las normas de seguridad e higiene.
- Trabajar en equipo y con disposición.
- Participar activamente en mejoras al proceso de producción.
- Realizar cualquier otra actividad que se le indique.

### 5. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

#### A. Descripción específica de funciones

- 1) Realizar la actividad que le corresponda de acuerdo al rol de trabajo: para iniciar esta actividad, el jefe de producción le indicara que función es la que desempeñará por ejemplo: llenar, nivelar, engargolar, tapar, etiquetar, armar caja, guardar en caja, empacar, o entregar al almacén el producto terminado.
- 2) Utilizar el equipo de seguridad e higiene correspondiente: es de suma importancia, que todo trabajador al comenzar su labor porte una red para el cabello, una bata, lentes de protección y cubre bocas si así lo requiere la función a desempeñar, así como zapatos y ropa cómoda, de igual modo se prohíbe el uso barniz en las uñas, maquillaje, y alhajas.

- 3) Anotar el número de piezas que se van a llenar (en el caso que corresponda): al iniciar el proceso de producción, y según la función a desempeñar en cada caso, se tiene que anotar diariamente el número de piezas que se van a realizar según el pedido, y entregárselo al jefe de línea.
- 4) Anotar el número de piezas que se producen: al finalizar el proceso de producción y según el caso que corresponda, se tiene que registrar el total de piezas que se producen según cada pedido, y entregárselo a la brevedad posible al jefe de línea.
- 5) Realizar el producto conforme los estándares establecidos de calidad: en cualquier función a realizar, es primordial que el trabajador realice su trabajo conforme a los estándares establecidos de calidad, esto es; en cuanto a la especificación de color, caja, tamaño, consistencia, nivel, aroma, limpieza, presentación que requiera cada perfume o producto en particular.
- 6) Notificar al jefe de producción, al terminar de producir cada pedido: al concluir el proceso de producción de cada pedido, la persona encargada de empacar tendrá que notificarle inmediatamente después al jefe de línea para que este revise la calidad del producto y examine si el producto terminado se iguala con la solicitud original de requisición en cuanto a modelo y cantidad total.
- 7) Entregar al almacén los productos terminados: una vez aprobado el producto de salida por el jefe de producción, la persona encargada de empacar, tendrá que entregárselo inmediatamente después al encargado de producto terminado, para que éste a su vez lo envíe al cliente.
- 8) Reportar fallas en el equipo: en cualquier actividad a desempeñar, toda persona deberá reportar al jefe inmediato o al consultor de calidad cualquier anomalía o falla que llegara a presentar cualquier maquinaria existente dentro del área de trabajo, para así procurar su atención inmediata.
- 9) Reportar materiales con defecto: en el caso de detectar algún material defectuoso, sucio o en mal estado dentro del proceso de producción, deberá quitarlo y reportarlo de inmediato al jefe de inmediato, o al consultor de calidad para que este tome las medidas necesarias.
- 10) Seguir las órdenes de producción según las necesidades del momento: dependiendo el caso y de la actividad a realizar, el empleado tendrá que seguir las actividades encomendadas por el jefe inmediato eficientemente y con disponibilidad según las necesidades de l momento.
- 11) Respetar las normas de seguridad e higiene: todo trabajador que se encuentre en el área de producción y sin excepción, tendrá que respetar todas las normas de seguridad e higiene impuestas por la empresa.

- 12) Trabajar en equipo y con disposición: es indispensable que todo trabajador realice siempre sus funciones de una manera organizada, tomando en cuenta siempre la opinión y el trabajo de sus compañeros, así como demostrar siempre disposición e iniciativa hacia las actividades que le encomienden. Finalmente es importante que al identificar cualquier indisciplina dentro del trabajo sea reportado a la brevedad con el jefe inmediato.
- 13) Participar activamente en mejoras al proceso de producción: todo trabajador sin excepción dentro del área de producción, tiene que colaborar en actividades que impliquen una mejora dentro de esta área, por ejemplo: llevar a cabo planes de mejora establecidos por el jefe de línea, limpieza, reacomodos y lo que se necesite para mejorar el área de producción.
- 14) Realizar cualquier otra actividad que se le indique: finalmente todo trabajador en este puesto, tendrá que efectuar toda actividad que se le indique ya concluido su trabajo.

#### B. Requisitos Intelectuales

- **Escolaridad:** secundaria concluida.
- **Experiencia:** no necesaria.
- **Conocimientos específicos:** saber, sumar, restar, multiplicar, dividir y conocer el manejo de la maquinaria (engargoladora, llenadora, etiquetadora).

#### C. Requisitos Físicos

- **Esfuerzo Físico:** este puesto requiere mucho esfuerzo físico debido a que se requiere mover cajas y objetos de un lugar a otro así como constante movilización de manos y cuerpo y muchas horas de pie.

#### D. Responsabilidad implícita

- Participar activamente en el proceso de producción
- Verificar la calidad del producto
- Reportar fallas en el equipo y en el material
- Utilizar el equipo de seguridad e higiene

#### E. Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** el espacio laboral es adecuado, al igual que el ambiente de trabajo pero por lo regular se experimentan olores penetrantes de esencias los cuales si no se está acostumbrado puede llegar a causar una enfermedad viral.
- **Seguridad:** existen condiciones a veces peligrosas, debido a la constante carga de objetos pesados, y el contacto con maquinaria peligrosa, la cual puede llegar a causar un accidente de trabajo si no se cuenta con los conocimientos y el equipo de seguridad adecuado para manejarlo.

## 6. NIVEL DE AUTONOMÍA

Las decisiones de operación normal son su responsabilidad, en caso de detectar desviaciones podrían ser compartidas y sometidas a consideración del supervisor y/o áreas involucradas.

## 7. INTERRELACIÓN CON OTROS PUESTOS

- **Principales relaciones internas**

**Jefe de línea:**

Mediante la realización de reportes de producción de entradas y salidas de materia prima.

El jefe de línea supervisa y retroalimenta su trabajo si así lo requiere.

El jefe de línea indica la actividad que se va a realizar.

Reporta material defectuoso o ausencia del mismo.

Reporta fallas en el equipo.

Reporta indisciplinas en el área de trabajo

El jefe de producción supervisa que se utilice el equipo de seguridad e higiene.

**Jefe de Producción:**

En el caso de ausencia del jefe de línea, el jefe de producción es la persona encargada de indicarle sus labores y supervisar su trabajo.

**Calidad:**

El consultor de calidad supervisa los procesos, procedimientos y productos de esta área.

El consultor de calidad supervisa la calidad del producto terminado.

**Almacén:**

Entrega de producto terminado

Recepción de materia prima si así se requiere

**Recursos Humanos:**

A este departamento se le tiene que reportar permisos e incidencias de trabajo, así como ausencias, necesidades de capacitación y aclaraciones de pagos.

**Finanzas:**

Finanzas realiza el pago correspondiente según sus días trabajados o incentivos

- **Principales relaciones externas.**

No la hay