



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**DISEÑAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
ADECUADA EN UNA NUEVA EMPRESA TEXTIL
PARA LOGRAR LA MÁXIMA EFICIENCIA.**

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

GONZÁLEZ HERNÁNDEZ ANA IBETH

MARTÍNEZ SANTOS MAGALY

ASESORA

DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

COASESOR:

DR. CARLOS MATIAS ARMAS

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



AGRADECIMIENTOS

*“El agradecimiento que sólo
consiste en el deseo, es cosa
muerta, como es muerta la fe sin
obras.”*

Miguel De Cervantes Saavedra



DIOS



Gracias dios por darme la vida y salud, por estos años vividos en los que me haz permitido aprender tanto de mis aciertos como de mis errores, por enseñarme que con fe todo es posible.

Gracias por la sabiduría y la fortaleza que me haz dado para superar infinidad de obstáculos.

Te agradezco por haberme dado una familia maravillosa, unida, llena de amor y por poner en mi camino a personas que han dejado una huella positiva en mí.

Pero sobre todo te doy gracias por no dejarme sola en este gran camino de la vida y permitirme cumplir esta meta tan importante para mí.



VIRGEN DE GUADALUPE



Gracias por llenarme de tantas bendiciones e iluminar mi camino.

Gracias por estar siempre conmigo en cada momento de mi vida, por darme la fuerza que necesito para superar cada obstáculo por más difícil que parezca.

Gracias por darme una familia muy hermosa y sobre todo por permitirme cumplir uno de mis mayores sueños.



MI ASESORA



DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

Gracias doctora por su apoyo incondicional, por compartir conmigo sus conocimientos, por ser una líder efectiva que inspira a los demás a esforzarse cada día más y mejor para obtener resultados de calidad.

Muchas gracias Doctora porque debido a usted aprendí que todo se puede lograr siempre y cuando esté presente la actitud positiva, la disposición y el compromiso.

Doctora le agradezco su dedicación y entrega para que esta tesis resultara un éxito, además de que es una excelente catedrática y profesional a la cual admiro, respeto y es mi ejemplo a seguir.

Con admiración y respeto

Anita



MI COASESOR



DR. CARLOS MATIAS ARMAS

Gracias doctor por sus enseñanzas y sus sabios consejos.

Le agradezco su apoyo y dedicación para que esta tesis llegara a buen término.

Gracias doctor por darme la oportunidad de conocerlo ya que en el tiempo que lo he tratado me ha demostrado que es una persona con una gran calidad humana, un excelente catedrático y profesional, por tanto es digno de admiración.

Con admiración y respeto
Anita



MI MAMÁ



Ana Hernández Ramos

Gracias mamá por ser la persona más importante de mi vida y por apoyarme en cada paso que doy. Gracias por tus consejos, tu cariño, tu amor, tu dedicación y por hacer de mí una persona de buenos principios.

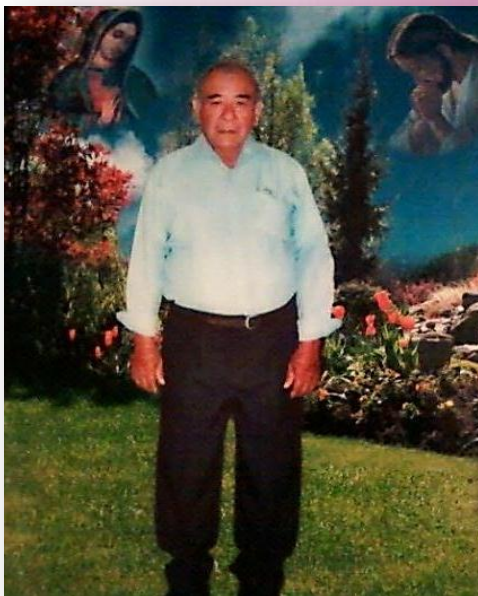
Todo lo que soy te lo debo a ti ya que eres una gran mujer a la cual admiro y quiero mucho, tú me enseñaste a no rendirme y a luchar por lo que quiero.

Gracias mamita por estar conmigo en este logro tan importante, porque este triunfo no solamente es mío también es tuyo.

*Con amor
Tu hija Anita*



MI PAPÁ



Demetrio González de Dios

Papá te dedico con mucho cariño esta tesis, aunque no estas conmigo físicamente yo sé que desde dondequiera que estés, tu estas feliz de ver que he hecho realidad uno de mis mayores sueños y a la vez uno de tus mayores anhelos el cual era verme convertida en licenciada.

Hoy que al fin lo he logrado te doy las gracias por que debido a tus palabras de motivación he llegado hasta este punto.

Deseo de todo corazón que Dios y la Virgen de Guadalupe te bendigan y te protejan ahora que estas con ellos.

*Con cariño y amor
Tu hija Anita*



MIS HERMANOS



Gracias Aurelio, Samuel, Gamaliel y Sugey por su apoyo incondicional, por impulsarme a seguir adelante, por enseñarme a no rendirme tan fácilmente y a luchar siempre por lo que quiero.

Gracias por sus sabios consejos, por mostrarme que cualquier obstáculo se puede vencer si siempre estamos unidos.

Gracias por todos los momentos felices que hemos pasado juntos, y por estar para mí siempre que los necesito.

Gracias hermanitos por ser parte de este sueño hecho realidad, por que este triunfo también es de ustedes.

*Con cariño
Anita*



MI COMPAÑERA DE TESIS



Gracias Maguí por tu amistad y por ser parte de este sueño tan importante hecho realidad.

Gracias por tu dedicación, empeño y compromiso, pero sobre todo por tu apoyo y comprensión para que esta tesis resultara de calidad.

Hemos llegado a la meta y este triunfo lo conseguimos juntas.

*Con cariño
Anita*



RECONOCIMIENTOS

*“La calidad nunca es un
accidente; siempre es el resultado
de un esfuerzo de la inteligencia.”*

John Ruskin



MIS SINODALES

- ✓ *Dr. Carlos Matías Armas*
- ✓ *L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero*
- ✓ *Dra. Sandra Luz González López*
- ✓ *L.A. Guillermo Aguilar Dorantes*
- ✓ *L.A. Dolores Gutiérrez Flores*

Por su participación en la revisión para que esta tesis fuera de excelencia y calidad.

Por su sabiduría y conocimientos pero sobre todo por su valioso tiempo y dedicación en cada una de las asesorías brindadas.

Por ser parte de uno de los momentos más importantes de mi vida.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



Por ser una institución de mucho prestigio encargada de formar cada día más y mejores profesionales de calidad.

Por ser la máxima casa de estudios y demostrar que es una institución capaz de competir con las mejores universidades del mundo, lo cual demuestra que es una institución de excelencia y calidad.

“Por mi raza hablará el espíritu”



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN



Por ser una institución de prestigio, excelencia y calidad.

Por su empeño en formar cada día más y mejor profesionales capaces de competir con alumnos egresados de otras instituciones educativas.

Por su excelente cuerpo docente y administrativo que en conjunto forman un gran equipo de trabajo.



DEDICATORIAS

*“Haz lo necesario para lograr tu
más ardiente deseo, y acabarás
lográndolo.”*

Ludwig van Beethoven



MIS SOBRINOS



Samuel, Alexander e Ingrid deseo que esta tesis sea un estímulo que los inspire a que sigan superándose cada días más y mejor.

Recuerden que aunque el camino sea largo y lleno de obstáculos, con constancia, disciplina, empeño y perseverancia todo se puede lograr.

Tengan presente que hay que luchar por lo que se quiere para que los sueños se hagan realidad.

*Con cariño
Su tía Anita*



AGRADECIMIENTOS

“El agradecimiento es la parte principal de un hombre de bien.”



A DIOS Y A MARÍA SANTÍSIMA



Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía en este trayecto de mi vida.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

*Con amor
Magy*



A MI ASESORA



Dra. Sandra Luz González López

Por ser una gran persona que comparte día a día sus valores como es la actitud positiva, la disposición y el compromiso.

Por saber orientarnos en el proceso de investigación para que esta tesis fuese de calidad y por su tiempo y dedicación prestada.

Por ser una líder efectiva, catedrática de excelencia, profesional y de calidad en la FES-C, UNAM, a la cual admiro, respeto y es mi ejemplo a seguir

Con admiración y respeto

Magy



A MI COASESOR



Dr. Carlos Matías Armas

Por ser una gran persona con valores.

Por la dedicación y el interés que mostró en la elaboración de esta investigación.

Por sus sabios consejos y conocimiento que transmitió.

Por ser un excelente catedrático profesional y de calidad en la FES-C, UNAM, por tanto es digno de admiración.

Con admiración y respeto.

Magy



A MIS PADRES



*Santiago Martínez Ramírez
Gudelia Santos Gómez*

*Gracias por darme la vida.
Por su cariño, los abrazos, su compañía y por compartir
cada uno de los logros obtenidos en mi vida.*

*Por inculcarme los mejores valores que han hecho de mí
una gran persona.*

*Por su valioso tiempo dedicado en mí para formarme y
educarme.*

*Gracias a la motivación que me han dado he salido
adelante.*

*Quiero que sientan que este logro no sólo es mío también
es de ustedes ya que es parte de su ilusión y la
recompensa a todos esfuerzos.*

*Con amor y admiración
Su hija Magy*



A MIS HERMANOS



*Julía Martínez Santos
Líney Martínez Santos
Miriam Martínez Santos
Alberto Martínez Santos*

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y consejos que me dan en cada momento de mi vida.

Por estar conmigo y apoyarme siempre incondicionalmente.

Por compartir conmigo alegrías y tristezas.

Por ello y más quiero compartir con ustedes este triunfo.

*Con cariño y admiración
Su hermanita Magy*



A MI COMPAÑERA DE TESIS



Gracias Anita por el tiempo compartido a lo largo de la carrera y durante el desarrollo de la tesis, y que por fin llegamos a la meta a la que hemos soñado siempre y que hoy en día con nuestros esfuerzos la cumplimos satisfactoriamente.

Por tu comprensión y paciencia para superar tanto momentos fáciles como difíciles.

*Con cariño
Tú amiga Magy*



RECONOCIMIENTOS

*“Reconocer al otro, es admirar
las cualidades que a uno inspira”*



A MIS SINODALES

- ❖ *Dr. Carlos Matías Armas*
- ❖ *L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero*
- ❖ *Dra. Sandra Luz González López*
- ❖ *L.A. Guillermo Aguilar Dorantes*
- ❖ *L.A. Dolores Gutiérrez Flores*

Por su participación en la revisión para que esta tesis fuera de excelencia y de calidad.

Por su sabiduría y conocimientos pero sobre todo por su valioso tiempo y dedicación en cada una de las asesorías brindadas.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



*Por ser la máxima casa de estudios, la cual forja
profesionistas de calidad y excelencia.*

“Por mi raza hablará el espíritu”



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN



Por abrirme las puertas al conocimiento.

*Por permitirme vivir hermosas experiencias en
cada salón de clases.*

*Y también por la oportunidad que me diste al
conocer a compañeros y amigos.*

*Gracias a ti tengo los conocimientos que hoy puedo
aplicar en el campo laboral.*



DEDICATORIAS

*“Aquel que trabaja con
perseverancia
y energía alcanzará el triunfo
y la excelencia.”*



MIS SOBRINOS



*David De La Cruz Domínguez
Arleth Martínez Martínez
Marcos Martínez Martínez
Jesús Martínez Martínez*

*Para que vean en mí un ejemplo a seguir, que con
lucha y perseverancia todo se puede lograr, y lo
que hoy es para ustedes un sueño mañana será una
realidad...*

*Gracias por sus sonrisas y travesuras que me
alegran cada instante.*

*Con cariño y admiración
Su tía Magy*



A MI NOVIO



Sergio Peña Velázquez

*Por recibirme cada día con un abrazo y un beso,
para calmar mis preocupaciones.*

*Por ser una gran persona que esta conmigo
brindándome su apoyo y cariño y quien me ha
motivado y me ha acompañado en la realización de
mi tesis.*

*Gracias por estar conmigo en las buenas y en las
malas, eres un chico excepcional y de buen corazón.*

Con cariño y admiración

Magy



ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
OBJETIVO.....	ii
HIPÓTESIS	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	
1.1 Antecedentes de la Administración	3
1.2 Concepto de Administración.....	8
1.3 Características de la Administración.	10
1.4 El Proceso Administrativo según el autor Agustín Reyes Ponce.	11
1.5 Finalidad de la Administración en las Organizaciones.....	21
1.6 Importancia de la Administración en las Organizaciones.....	22
1.7 Necesidad de la Administración en las Organizaciones	25
1.8 Beneficios de la Administración en las Organizaciones.....	27
CAPÍTULO 2 LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES	
2.1 Concepto de Organización Inteligente.....	29
2.2 Objetivos de las Organizaciones Inteligentes	32
2.3 Características de las Organizaciones Inteligentes	38
2.4 Disciplinas que conforman las Organizaciones Inteligentes	42
2.5 Bases para crear una Organización Inteligente	46
2.6 Barreras de las Organizaciones Inteligentes	50
2.7 Importancia de las Organizaciones Inteligentes	51
2.8 Necesidad de las Organizaciones Inteligentes	53
2.9 Ventajas de las Organizaciones Inteligentes	55



CAPÍTULO 3 DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INTELIGENTE

3.1 Concepto de Estructura Organizacional.	57
3.2 Decisiones básicas del Diseño de la Estructura Organizacional.....	59
3.3 Los Organigramas.....	88
3.4 Importancia de la Estructura Organizacional.	99
3.5 Necesidad de la Estructura Organizacional.	100

CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO: DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA EN UNA NUEVA EMPRESA TEXTIL PARA LOGRAR LA MÁXIMA EFICIENCIA

4.1 Introducción.....	102
4.2 Insumos.....	103
4.3 Proceso.	120
4.4 Producto.	134

CONCLUSIONES.....	188
-------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA.....	191
-------------------	-----



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La necesidad de construir una organización es muy grande debido a que las organizaciones que no están bien estructuradas presentan problemas de funcionamiento, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, formación de equipos de trabajo, la aceptación al cambio, lo cual impide el desarrollo de las mismas, por consiguiente esta línea de investigación tiene como fin principal diseñar correctamente la estructura organizacional de una nueva empresa del sector textil.

De lo antes mencionado y analizado se desprende la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué sucede en una nueva empresa que no cuenta con el diseño de su estructura organizacional adecuado?



OBJETIVO

Proponer una estructura organizacional adecuada en una nueva empresa textil para lograr los mejores resultados.





HIPÓTESIS

Una estructura organizacional adecuada permitirá que una nueva empresa textil alcance la máxima eficiencia.



INTRODUCCIÓN

La industria textil en México ha experimentado una profunda transformación productiva desde finales de los años ochenta, la inserción de esta Industria a la economía global gracias a un número creciente de empresas de reciente creación o que están en proceso de expansión ha generado un importante dinamismo en el empleo, el producto y las exportaciones de este sector.

El sector textil está conformado por la cadena de fibras, textil y del vestido, representando la cuarta actividad manufacturera más importante en México y la primera por su participación en el Producto Interno Bruto, contribuyendo con la generación de empleos y de la inversión en la industria manufacturera.

Aunque este sector representa oportunidades de modernización y aprendizaje para la industria, ésta se ve sujeta a distintas presiones para poder aumentar su competitividad con el fin de cumplir con los requerimientos de productividad, calidad y flexibilidad, para poder seguir siendo uno de los sectores con mayor dinamismo en nuestra economía.

Uno de estos impedimentos es principalmente que las empresas ya sean de reciente creación o las que ya se encuentran constituidas, no cuentan con una estructura organizacional adecuada y sobre todo efectiva, además de que se hace presente en ellas la resistencia al cambio, por lo tanto no



cuentan con una cultura organizacional que le permita lograr el desarrollo y crecimiento tan esperado que les permita alcanzar la salud organizacional.

Actualmente el sector de la industria textil y de la confección ha enfrentado una situación crítica, debido al incremento de la competencia internacional por los mercados y esto se ha agudizado en los últimos años.

La industria textil mexicana tiene que superar el rezago en el que se encuentra, por tal motivo es importante crear estructuras organizacionales Inteligentes, que permitan planear esquemas de modernización tanto en los Recursos Humanos, Financieros, Materiales y Tecnológicos, para desarrollar nuevos productos y consolidar el sector textil.



LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

*“No hay viento favorable para el hombre que no sabe hacia donde va.”
- Schopenhauer*



1.1 Antecedentes de la Administración

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración.

Para comprender el significado de la administración, es necesaria una breve visión histórica de las relaciones de trabajo, porque es precisamente en la relación de trabajo donde se manifiesta.

⊕ Época primitiva.

En esta época, los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. “Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas”¹

⊕ Período agrícola.

Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. Con la aparición del Estado, que señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la

¹Münch Galindo Lourdes, **Fundamentos de Administración**, 7ª edición, P: 17.



religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. El *Código de Hammurabi* ilustra el alto grado de desarrollo del comercio en Babilonia y, consecuentemente, de algunos aspectos de la Administración.

⊕ **Antigüedad grecolatina.**

Apareció el esclavismo; la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria.

⊕ **Época feudal.**

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo.

⊕ **Revolución industrial.**

Se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos, por ejemplo, la máquina de vapor, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los



medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie.

⊕ Siglo XX.

Se caracterizó por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador.

En el siguiente cuadro se muestra la historia de la Administración, origen y desarrollo.

ADMINISTRACIÓN, ORIGEN Y DESARROLLO	
Época primitiva	<ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo por edad y sexo. • El hombre utiliza en forma rudimentaria la administración al trabajar en grupo.
Período agrícola	<ul style="list-style-type: none"> • Vida sedentaria. • Aparición del Estado. • Desarrollo de grandes civilizaciones, apoyándose en la administración empírica del trabajo colectivo y de los tributos.
Antigüedad grecolatina	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición del esclavismo. • Aplicación de la administración mediante una estricta supervisión del trabajo y sanciones de tipo físico.
Feudalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente, la administración de los feudos se efectúa de acuerdo al criterio del señor feudal. • Posteriormente, los siervos se independizan, apareciendo los talleres artesanales. • Nuevas formas de administración: Estructuras de trabajo extensas, niveles de supervisión escasos. • Surgen los gremios.



Revolución Industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Centralización de la producción. • Auge Industrial. • Administración. • Explotación inhumana del trabajador. • Estructuras de trabajo más complejas. • Surgen especialistas dedicados a manejar problemas de administración.
Siglo XX	<ul style="list-style-type: none"> • Gran desarrollo tecnológico e industrial. • Surge la administración científica. • Aparecen numerosos investigadores de la administración.

Cuadro 1- Administración, origen y desarrollo.

Fuente: Münch Galindo Lourdes, **Fundamentos de Administración**, P: 23

❖ LA ADMINISTRACIÓN EN AMÉRICA LATINA

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

Los incas desarrollaron un sistema de organización bastante complejo, basado en el intercambio de productos de diferentes regiones ecológicas. Los aztecas crearon un imperio sustentado en numerosas provincias tributarias; la conquista de otros pueblos como instrumento de dominio originó múltiples técnicas para administrar adecuadamente las tribus.



Durante la Colonia, se importaron del viejo continente las técnicas de administración colonial, lo mismo sucedió durante el siglo XIX. A partir del siglo XX y aun en la actualidad, dependemos de las corrientes administrativas originadas en Estados Unidos.

En el siguiente cuadro se muestra el desarrollo de la administración en América Latina.

LA ADMINISTRACIÓN EN AMÉRICA LATINA.	
Época prehispánica.	Desarrollo de grandes civilizaciones con base en la aplicación de la administración de los Estados, de los grupos colectivos de trabajo, de los tributos y de los mercados.
Época colonial.	Administración de las colonias, fundamentadas en métodos utilizados en España.
Siglo XIX.	Administración de las fábricas de acuerdo con sistemas vigentes en Occidente.
Siglo XX.	Administración dependiente de las técnicas utilizadas en Estados Unidos, principalmente.

Cuadro 2 - El desarrollo de la Administración en América Latina.

Fuente: Münch Galindo Lourdes, **Fundamentos de Administración**, P: 25.



1.2 Concepto de Administración

Para poder determinar el papel tan importante que juega la administración en una organización, es necesario conocer dicha definición.

► DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

La palabra administración se forma con el prefijo **ad**, hacia y con **ministratio**; esta última palabra proviene a su vez de **minister**, vocablo compuesto de **minus**, comparativo de inferioridad, y del sufijo **ter**, que funge como término de comparación.

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

Algunos de los principales autores consideran a la administración de la siguiente manera:

Para "Henri Fayol considerado para muchos como el verdadero padre de la moderna administración. Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar."²

²Reyes Ponce Agustín, **Administración Moderna**, P: 3.



El autor en su concepto ya distingue los principales elementos que se deben llevar a cabo para que la administración resulte eficiente.

Para “José Antonio Fernández Arenas es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado.”³

El autor en su concepto hace referencia no solo al factor humano, sino que señala que para poder alcanzar los objetivos de una organización es importante que se cuente con una adecuada estructura que le permita conocer como están distribuidas las funciones y obligaciones dentro de dicha organización para obtener los resultados esperados.

Para la Dra. Sandra Luz González López (González, 2012) la administración “Es la Ciencia que estudia a los recursos humanos, materiales y tecnológicos para poderlos coordinar correctamente y lograr la máxima eficiencia.”

En su concepto la autora hace mención de los recursos que deben de intervenir en una organización para que coordinados correctamente se puedan obtener resultados de calidad.

De los conceptos anteriores se desprende el siguiente concepto de administración.

³Ibidem P: 3



La administración es la ciencia que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar a los diferentes recursos que intervienen en una organización, para lograr satisfactoriamente la obtención de los objetivos que previamente se establecieron.

1.3 Características de la Administración

Para Agustín Reyes Ponce las características de la administración son las siguientes:

- ⊕ **Su universalidad.** El fenómeno administrativo se da dondequiera que exista un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.

- ⊕ **Su especificidad.** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

- ⊕ **Su unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

- ⊕ **Su unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la



misma administración. Así en una empresa forman un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo.

1.4 El Proceso Administrativo según el autor

Agustín Reyes Ponce

ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

AUTOR	AÑO	ELEMENTOS					
Frederick W. Taylor	1884	Planeación	Preparación	Control			Ejecución
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando	Coordinación	Control	
Harry A. Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación			Control
Lyndall Urwik	1943	Previsión Planeación	Organización	Comando	Coordinación	Control	
William Neuman	1951	Planeación	Organización	Obtención de Recursos	Dirección	Control	
Kootz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control	
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control	
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control	
J. Antonio Fernández Arenas	1967	Planeación	Implementación				Control
Roberto C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección			Control
Eckles Carmichael	1978	Planeación	Organización	Coordinación			Control
Issac Guzmán V.	1981	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Ejecución	Control



El proceso administrativo es un conjunto de fases y etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Este proceso consta de dos fases según el autor Agustín Reyes Ponce: La fase mecánica y la fase dinámica.

La **fase mecánica** es la parte teórica de la administración o sea la parte estructural de la misma y tiene una proyección hacia el futuro.

La **fase dinámica** se refiere a la parte operacional, se encarga de ver que se hagan las actividades y revisar como se han realizado dentro de la organización, estas fases constan de los siguientes elementos:

PREGUNTA

FASE	ELEMENTO	PREGUNTA
Mecánica	Previsión	¿Qué puede hacerse?
	Planeación	¿Qué se va a hacer?
	Organización	¿Cómo se va a hacer?
Dinámica	Integración	¿Con qué se va a hacer?
	Dirección	Ver que se haga
	Control	¿Cómo se ha realizado?

**CONCEPTO.**

FASE	ELEMENTO	CONCEPTO
Mecánica	Previsión	Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dichos organismos habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.
	Planeación	Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.
	Organización	Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.
Dinámica	Integración	Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.
	Dirección	Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.
	Control	Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes.



ETAPAS

FASE	ELEMENTO	ETAPAS
Mecánica	Previsión	Objetivos Investigaciones Alternativas
	Planeación	Políticas Procedimientos Programas Presupuestos
	Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
Dinámica	Integración	Reclutamiento Selección Introducción Desarrollo Integración de las personas y cosas
	Dirección	Autoridad Comunicación Delegación Supervisión
	Control	Establecimiento de normas Operación de los controles Evaluación de los resultados



PRINCIPIOS

FASE	ELEMENTO	PRINCIPIOS
Mecánica	Previsión	Previsibilidad. Objetividad. Medición.
	Planeación	Precisión. Flexibilidad. Unidad.
	Organización	Especialización. Unidad de mando. Equilibrio de autoridad-responsabilidad. Equilibrio de dirección-control.
Dinámica	Integración	Integración de personas. De la adecuación de hombres y funciones. De la provisión de elementos administrativos. De la importancia de la introducción adecuada. De la integración de las cosas. Del carácter administrativo de esta integración. Del abastecimiento oportuno. De la instalación y mantenimiento. De la delegación y control.
	Dirección	De la coordinación de interés. De la impersonalidad de mando. De la vía jerárquica. De la resolución de conflictos. Del aprovechamiento de conflictos.
	Control	Del carácter administrativo del control de los estándares. Del carácter medial del control. Del principio de excepción.



REGLAS

FASE	ELEMENTO	REGLAS
Mecánica	Previsión	<p>Para la fijación de objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglas positivas. • Reglas negativas. <p>De la investigación. De los cursos alternativos de acción.</p>
	Planeación	<p>Sobre políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De fijación. • De su difusión. • De su coordinación. • De su revisión periódica. <p>De los procedimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fijarse por escrito y no duplicarse. • Revisarse. <p>Sobre los programas y presupuestos.</p>
	Organización	<p>División de funciones. Unidades de organización. ¿Qué? ¿Quién? ¿Dónde? Las realizará</p>
Dinámica	Integración	<p>Del reclutamiento. De la selección. De la introducción. Del desarrollo.</p>
	Dirección	<p>Sobre el mando o autoridad. Tiene 3 características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructural. • Técnica. • Moral.
	Control	<p>Deben seguirse los siguientes pasos lógicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer medios de control. • Operar y recolectar datos. • Interpretar y valorar datos. • Buscar el control más estratégico. <p>El control sirve para corregir, mejorar, replantear, motivar al personal y ver que las cosas se hagan bien.</p>



TÉCNICAS

FASE	ELEMENTO	TÉCNICAS
Mecánica	Previsión	Investigación de mercados. Investigación de operaciones. Observación (hechos, registros, experimentos).
	Planeación	Manuales de: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos. • Políticas. • Departamentos. • Del empleado. • De organización, etc. Diagramas de proceso y de flujo. Gráficas (Gantt). Programas. Otros sistemas como (PERT, C.P.M., RAMPS).
	Organización	Lineal militar. Funcional y/o de Taylor. Lineal o staff.
Dinámica	Integración	Hoja de solicitud. Entrevista. Entrenamiento. Capacitación. Formación. Calificación de méritos. Evaluación de puestos.
	Dirección	De mando (disciplina positiva y negativa, recompensas). De la coordinación (quejas, sugerencias, comités, etc.) De la comunicación (memorándums, cartas, circulares, pizarrones). De la decisión (gráficas, teoría de colas, árbol de decisión, etc.)
	Control	Hay técnicas de control para cada área funcional: Mercadotecnia: <ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercados. • Publicidad. • Ventas por zona, etc. Producción: <ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad. • Tiempos y movimientos. Finanzas: <ul style="list-style-type: none"> • Auditorías internas y externas. • Costos • Presupuestos, etc. Generales: <ul style="list-style-type: none"> • Reportes. • Informes de gerentes al consejo administrativo.



IMPORTANCIA DE CADA ELEMENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

⊕ PREVISIÓN.

- ⤴ Reduce los niveles de incertidumbre.
- ⤴ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir.
- ⤴ Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.
- ⤴ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias.

⊕ PLANEACIÓN.

- ⤴ La eficiencia, obra de orden, no puede venir del quizá de la improvisación.
- ⤴ Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear; si administrar es “hacer a través de otros”, se necesita primero hacer planes sobre la forma en cómo esa acción habrá de coordinarse.
- ⤴ El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo si los planes no se detallaran, para que pueda ser realizado íntegramente y eficazmente, lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- ⤴ Todo plan tiende a ser económico, desafortunadamente, no siempre lo parece porque todo plan consume tiempo, que por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- ⤴ Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.



- ▲ La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

⊕ **ORGANIZACIÓN**

- ▲ Por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
- ▲ Algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y lo empírico.
- ▲ Constituye el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre “lo que debe ser” y “lo que es”.

⊕ **INTEGRACIÓN**

- ▲ Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que la “teoría” formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada.
- ▲ Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.



- ⤴ Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal, maquinaria, dinero, etc.) es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc., a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

⊕ **DIRECCIÓN**

- ⤴ Es la parte esencial y central de la administración, a la cual se le deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.
- ⤴ Si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es solo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.
- ⤴ Todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de la dinámica, y de ésta la central es la dirección, por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.
- ⤴ Este elemento de la administración es el más real y humano. Aquí se tiene que ver en todos los casos “con hombres concretos”, a diferencia de los



- ▲ aspectos de la parte mecánica, en que se trataba más bien con relaciones, con “el cómo debían ser las cosas”.
- ▲ Esta es la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez y – si cabe la expresión- explosividad, donde un pequeño error, facilísimo por la dificultad de prever las reacciones humanas, puede ser a veces difícilmente reparable.

⊕ **CONTROL**

- ▲ Cierra el ciclo de la administración. Los controles son a la vez medios de previsión.
- ▲ Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la organización, de la dirección, la integración, etc. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

1.5 Finalidad de la Administración en las Organizaciones

La administración es una disciplina que tiene por finalidad dar una explicación acerca del comportamiento de las organizaciones, además de referirse al proceso de conducción de las mismas. Es una ciencia que tiene por objeto real las organizaciones.



No solo busca explicar el comportamiento de las organizaciones, sino que comprende un conjunto de reglas, normas y procedimientos para operar y transformar esa realidad que son las organizaciones.

Cada tipo de organización ha requerido de control de actividades y de toma de decisiones acertadas para alcanzar sus objetivos de manera eficiente, es por esto que han creado estrategias y métodos que lo permitan.

Por otra parte las organizaciones buscan la eficiencia en el uso y asignación de los recursos y la maximización de las ganancias mediante la adecuada aplicación de la administración para que de esta manera se puedan obtener los resultados esperados.

Pero lo más importante que busca una organización mediante la aplicación de la administración es que se logre el éxito esperado.

1.6 Importancia de la Administración en las Organizaciones

Es obvio que la administración tuvo su origen en organizaciones que tenían necesidad de conducirse de manera adecuada para justificar su existencia. Toda organización, independientemente de su finalidad, requiere estar bien



administrada. Es la única forma de cumplir con la misión y objetivos para los que fue creada.

Primeramente es importante mencionar que la administración se da dondequiera que existe un organismo social, por tanto se dice que es universal.

El éxito de una organización depende directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta se puede obtener resultados de calidad.

Para las grandes organizaciones la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podría actuar.

Para las empresas pequeñas y medianas quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, ya que si quieren crecer y desarrollarse deben de llevar a cabo correctamente todas sus operaciones y esto sólo se logra a través de una administración efectiva e inteligente.

La elevación de la productividad en el campo económico social depende de la adecuada administración de las empresas, ya que si los procesos de



producción se llevan a cabo eficaz y eficientemente se logrará la máxima eficiencia.

Por otra parte la administración en una organización es importante porque puede marcar diferencia en el desempeño de las mismas, esto se refiere a que al haber una administración efectiva las empresas pueden enfrentarse a las diversas condiciones de su entorno sin sufrir afectación alguna.

Otra razón de la importancia de la administración se refiere al hecho de que las organizaciones de todas clases y tamaños se encuentran con situaciones que cambian constantemente. Estos cambios son menores o mayores, pero son cambios de los que tienen que hacerse cargo los gerentes examinando las variables pertinentes para decidir qué hacer y cómo hacerlo. Si los gerentes realizan el proceso de administración enfrentan mejor las incertidumbres del ambiente.

La administración también es importante por la naturaleza de las organizaciones, ya que están compuestas por divisiones, unidades, funciones y actividades de trabajo, las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la empresa.

Por último la administración es importante porque se encuentra en muchas decisiones que toman los gerentes y altos directivos de las organizaciones



1.7 Necesidad de la Administración en las Organizaciones

En la sociedad contemporánea, la administración es indispensable para cualquier tipo de organización. Sin administración no es posible que una empresa logre los resultados para los que ha sido creada.

Las organizaciones pueden ser lucrativas o asistenciales, grandes consorcios o microempresas, fabricantes de un producto o promotoras de un servicio, pero todas ellas reconocen un elemento común: necesitan de administración.

En esencia, “la administración consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia objetivos comunes de la organización. La administración es una fuerza decisiva e impulsora, una dimensión vital del éxito de una organización”. (Brown B. Warren, 1983)

La administración está en transición, porque las reglas macroeconómicas se han modificado. Los vientos de cambio han roto estructuras caducas. La sociedad modifica su economía, su política, su administración.

En la actualidad las organizaciones enfrentan retos singulares. Para sobrevivir, las empresas deben ser competitivas y rentables además de que requieren mejorar la utilización de sus recursos y ser productivas. Todas las



organizaciones requieren de excelente administración, independientemente de su giro o actividad económica o social.

Las organizaciones requieren de un proceso complejo de cambio: modificar actitudes, cambiar cultura y transformar mentalidades son las primeras etapas de este proceso.

Las nuevas reglas estratégicas que deben tomar en cuenta las organizaciones para lograr ser efectivas son las siguientes:

- **Alianzas estratégicas:** Desarrollar la innovación y el cambio tecnológicos.
- **Interdependencia:** Lograr sinergia entre empresas, organismos intermedios y gobierno. Educar para el trabajo en equipo y el espíritu de colaboración.
- **Cambio cultural:** Crear una cultura competitiva y de reto en las organizaciones.
- **Calidad en el trabajo:** Orientarse hacia el autocontrol y al compromiso permanente.
- **Responsabilidad social:** Promover principios de integridad y ética en el trabajo.
- **Visión del negocio:** Crear una misión y valores en la organización.
- **Flexibilidad:** Capacitar para la creatividad y espíritu de mejora continua.



- **Internacionalización:** Desarrollar estrategias de mercado y de orientación al cliente. Estimular la competencia comercial.
- **Talento directivo:** Educar las habilidades y talento directivo.

1.8 Beneficios de la Administración en las Organizaciones

La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

La administración consiste en darle forma, de manera consiente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el cargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman gerentes, tal vez resulten más evidentes en unas organizaciones que en otras, pero si estas no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen.

En las organizaciones exitosas, la eficiencia y la eficacia van aparejadas, la mala administración es resultado de que la eficacia no se consigue mediante la eficiencia.



A través de la administración se imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a tener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias, gracias a que utilizan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias.



**CAPÍTULO
2**



**LAS ORGANIZACIONES
INTELIGENTES**

“Actitud Positiva + Disposición + Compromiso = Éxito.”
- Dra. Sandra Luz González López



2.1 Concepto de Organización Inteligente

Para poder determinar que es una organización inteligente se analizarán los siguientes conceptos.

“Organización que implanta dispositivos puntuales para tal aprendizaje, como estructuras y programas específicos que propicien el desarrollo de nuevos conocimientos”⁴

En este concepto se puede apreciar que el autor hace referencia a que en una organización inteligente se determinarán y pondrán a disposición los medios para que todos los integrantes de dicha organización puedan tener acceso a ellos fomentando de esta manera el aprendizaje continuo.

Las organizaciones inteligentes u “organizaciones de aprendizaje”⁵ son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento.

El autor en su concepto menciona que una organización inteligente es aquella que permite que el conocimiento se fomente en todos los niveles organizacionales logrando que el aprendizaje se de en todas direcciones, obteniendo así un crecimiento y desarrollo favorable.

⁴Unitec, **Comportamiento Organizacional 2**, Instituto de Investigación de Tecnología Educativa, PP: 263:273.

⁵Senge Peter, **The fifth discipline: the art and practice for learning organization**, Nueva York, Currency Doubleday, 1990.



“Las organizaciones que aprenden son aquellas que facilitan el aprendizaje para todos sus miembros y que se transforman continuamente.”⁶

El autor en su concepto nos da a entender que una organización que aprende es aquella que considera que el conocimiento es importante para todos sus miembros por tal motivo este tipo de organizaciones se encarga de fomentar el aprendizaje continuo para obtener resultados de calidad.

Del análisis anterior se desprende el siguiente concepto de organización que aprende.

Una organización inteligente u organización que aprende es aquella que fomenta el aprendizaje entre todos sus miembros logrando de esta manera que el conocimiento se de en todas direcciones y en todos los niveles organizacionales para poder lograr los mejores resultados.

En una organización que aprende existen dos tipos de aprendizaje: el aprendizaje adaptativo y el aprendizaje transformativo, los cuales forman parte del aprendizaje organizacional.

El **Aprendizaje Organizacional** es la generación, adaptación y difusión del conocimiento en un contexto laboral específico. “Chris Argyris y Donald

⁶Pedler Mike, John Burgoyne y Tom Boydell, **The learning company**.



Schon⁷ establecen una distinción entre el aprendizaje individual y el organizacional identificando dos grandes grupos, dentro de este último: *El aprendizaje del ciclo único o adaptativo, y el aprendizaje de ciclo doble o transformativo.*

La mayoría de las organizaciones se desempeña en lo que se ha llamado **aprendizaje adaptativo**. Cuando se encuentran errores el proceso de corrección confía en las rutinas pasadas y se adapta a las políticas organizacionales actuales; la pregunta básica es cómo realizar mejor la misma actividad.

Por otro lado, el **aprendizaje transformativo** enfatiza el desarrollo de nuevas tareas al preguntarse sobre la pertinencia y el porqué de las actividades; desafía los supuestos y normas profundamente arraigadas dentro de una organización; y, de esta forma, proporciona oportunidades para alcanzar soluciones radicalmente diferentes a los problemas y saltos impresionantes en el mejoramiento. Cuando se encuentra un error se corrige de manera tal que implica la modificación de los objetivos, las políticas y las rutinas estándares de la organización; los individuos dejan a un lado sus viejas maneras de pensar, entienden cómo trabaja realmente su organización, se forman una visión compartida, y laboran en forma conjunta para alcanzar sus objetivos estratégicos.

⁷Argyris, Chris y Donald Schon, **Organizational Learning**.



2.2 Objetivos de las Organizaciones Inteligentes

Además de estar totalmente adaptada al medio ambiente y poder hacer frente a la competencia, la organización que aprende tiene por objetivos:

- ✧ **Resolver sistemáticamente los problemas.** Mediante decisiones objetivas, documentadas y apoyadas en evidencias, preferentemente a través del método científico.
- ✧ **Experimentar con nuevos enfoques.** Pone a prueba el conocimiento existente para expandir horizontes y buscar nuevos y mejores conocimientos.
- ✧ **Aprender de la propia experiencia e historia pasada.** Revisa aciertos y errores para evitar el éxito improductivo: Aquel que ocurre cuando algo sale bien y nadie sabe por qué.
- ✧ **Aprender de las prácticas modelo. Benchmarking.** Se compara con las demás organizaciones mediante estudios de referencia. También aprende de consumidores y proveedores.
- ✧ **Transferir el conocimiento rápido y eficientemente a toda la organización.** Mediante el desarrollo de sistemas, procesos y tecnología, generando así una nueva visión de apertura y de aprendizaje.



Por otra parte además de los objetivos antes mencionados, una organización inteligente debe atender los siguientes elementos:

⊕ **Cultura Organizacional.**

Se debe crear una cultura organizacional en la que los límites entre departamentos no constituyan fronteras mentales ni medios de transferir los problemas a otros. En esta cultura la *pertenencia a la organización* tiene un peso enorme, en tanto que la pertenencia a un departamento no es la prioridad.

El *sentimiento de unidad*, el respeto y el aprecio por los demás fomenta la confianza y el desarrollo de relaciones significativas. Para lograr esto, es frecuente la creación de equipos multidisciplinarios –y de diferentes departamentos- para la creación de nuevos productos o servicios y para la solución de problemas. Estos equipos deben tener relación directa con los clientes o usuarios para apreciar sus puntos de vista. De esta manera cada uno de los integrantes del equipo aprende a comprender y valorar las perspectivas de los demás y se enfrenta directamente a las necesidades y expectativas de los clientes. Este enfoque desarrolla la empatía, es decir, la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona.

Por otra parte las organizaciones inteligentes deben promover la visión objetiva y crítica de la realidad y, especialmente, de los competidores y



proveedores, pues posiblemente nadie pueda evidenciar mejor lo que se está haciendo mal en una empresa o institución que un competidor que aprovecha esos errores. Asimismo, los proveedores son buenos instructores, pues atienden también a otras empresas del mismo ramo o industria y pueden apreciar las limitaciones de una organización de manera más objetiva.

⊕ **Liderazgo.**

En las organizaciones tradicionales el factor humano es visto por la dirección como un recurso más al que se utiliza junto con equipos, inventarios y recursos financieros para lograr los objetivos que la entidad se propone.

En la organización que aprende, el liderazgo y la toma de decisiones son compartidos por todos los miembros, quienes además tienen la libertad para ensayar diferentes enfoques. El liderazgo que involucra a todas las áreas y sus empleados condiciona a que los integrantes persigan la filosofía y las metas organizacionales, creando asimismo una sinergia que conlleva a que todos trabajen intensamente en la satisfacción de los clientes y en el mejoramiento de la propia organización.

Descentralizar la toma de decisiones, delegar parte del poder sin evitar la responsabilidad y compartir información y conocimiento, obliga al líder a



desarrollar nuevas habilidades que, sumadas a las tradicionales, crearán seguidores más capaces para administrar y generar cambios.

⊕ **Estrategia Organizacional.**

En una organización tradicional la estrategia surge de la parte más alta de la jerarquía y se disemina hacia la base de la misma. En una organización que aprende la estrategia se crea a partir de la integración de los esfuerzos de mejoramiento que se dan tanto de lo alto hacia la base, como de la base hacia la cima de la jerarquía, toda vez que el contacto directo de los empleados operativos con los clientes, los proveedores y la comunidad en general, pone a la organización en una situación privilegiada para captar y comprender sus necesidades e inquietudes.

Por ello se motiva a los empleados a que interactúen propositivamente con los clientes a fin de investigar sus inquietudes y deseos a futuro. La información que captan es una fuente de conocimiento que desencadena una fuerte corriente de ideas y sugerencias para la formulación de la estrategia. Esta corriente, combinada con las propias ideas de la gerencia, permite la generación de una estrategia más rica y un compromiso de cumplimiento más fuerte por parte de todos los integrantes de la organización.



⊕ **Distribución de la Información.**

En las empresas o instituciones tradicionales se tiene la idea de que el empleado sólo debe conocer estrictamente lo necesario para el desempeño de su trabajo. La premisa es que “todo es confidencial hasta que se demuestre lo contrario”.

En las organizaciones que aprenden “todo es información abierta mientras no sea absolutamente necesario hacerla confidencial”. Para resolver los problemas, servir mejor a los clientes y generar nuevas ideas en una empresa o institución, los miembros deben saber lo que sucede, por lo que intercambian información libremente sobre todos los aspectos relevantes de la organización, de los clientes o usuarios, de los competidores, de los proveedores, y del medio en general. Los empleados normalmente prefieren tener acceso a toda la información posible para elegir ellos mismos la más relevante. La tecnología tiene una parte vital en este manejo de la información, pues el correo electrónico y el internet, son medios que permiten el rápido intercambio de información y ayudan a integrar soluciones creativas y prácticas.

Con las nuevas tecnologías los integrantes de una empresa o institución tienen acceso a la información de cualquier índole. Las organizaciones que aprenden utilizan estas ventajas en su propio beneficio.



En las organizaciones tradicionales la experiencia de las personas se pierde cuando éstas abandonan la entidad. En las organizaciones que aprenden se está comenzando a instalar un software especializado para codificar la experiencia de los integrantes clave para que ésta no se pierda. Este software tiene diferentes denominaciones y se basa en un ágil manejo de archivos y en la generación de sistemas expertos, mediante herramientas de inteligencia artificial, formalizan las estrategias humanas de decisión y administran el conocimiento.

⊕ **Diseño Organizacional**

El hecho de que todos los integrantes de una organización que aprenden participen en la toma de decisiones implica que sus tramos de control sean más grandes y su estructura sea más plana. Esto también conlleva a que las personas tengan puestos más amplios y más profundos (con mayor cantidad de actividades y con mayor capacidad de decisión).

Asimismo, un número inferior de niveles implica menos rotación de personal, mientras un puesto más amplio y profundo implica un mayor tiempo para dominarlo.

Las organizaciones que aprenden son más flexibles y adaptables, pero también exigen de sus integrantes una mayor capacidad humana y técnica.



El crecimiento profesional de las personas tiene mayor importancia que en las organizaciones tradicionales.

Las organizaciones que aprenden están inmersas en una transición del conocimiento personal al conocimiento colectivo. El concepto de equipo es vital para la solución de un problema complejo. Esta forma organizacional acepta que el conocimiento “es parte del negocio” y que es diferente pero complementario al resto de los recursos y materias primas que maneja la organización.

Para que las organizaciones que aprenden atesoren el conocimiento que se genera al interior de ellas, no todo es cuestión de hardware, software o sistemas administrativos, sino que se requiere de un cambio cultural y de la misma voluntad humana.

2.3 Características de las Organizaciones Inteligentes

- ✂ Las personas adoptan un pensamiento disciplinado y le prestan atención a los detalles. Las decisiones se toman con base en los datos y en la evidencia, en vez de adivinando o asumiendo.
- ✂ Se busca constantemente nuevo conocimiento y formas de aplicarlo. Se busca la manera de expandir los horizontes y las oportunidades en vez de



-
- sólo buscar arreglos rápidos a problemas existentes. Una organización valora y recompensa a los individuos que expanden su conocimiento y sus habilidades en áreas que benefician a la organización.
- ✂ Se buscan y revisan tanto los logros como los fracasos a fin de encontrar lecciones que permitan un entendimiento más profundo.
 - ✂ Las organizaciones que aprenden marcan pautas. También son las que identifican y llevan a cabo las mejores prácticas de otras organizaciones, tomando ideas de otros sin ningún remordimiento.
 - ✂ Comparten ideas a través de la organización mediante reportes, sistemas informativos, discusiones informales, visitas en sitio, educación y capacitación. Los empleados trabajan y son supervisados por empleados con más experiencia.
 - ✂ Existe un ambiente de confianza en el que no se teme decir la verdad y en el que no se tiene miedo de compartir información e ideas con otros porque prevalece un sistema de valores orientado al cliente. En estas organizaciones existe el *gusto por aprender*.
 - ✂ Existe un *sentido de equidad*; los sueldos y otras retribuciones se distribuyen de manera razonable. El personal en general percibe que no hay alguien que gane por encima de su preparación y su esfuerzo.



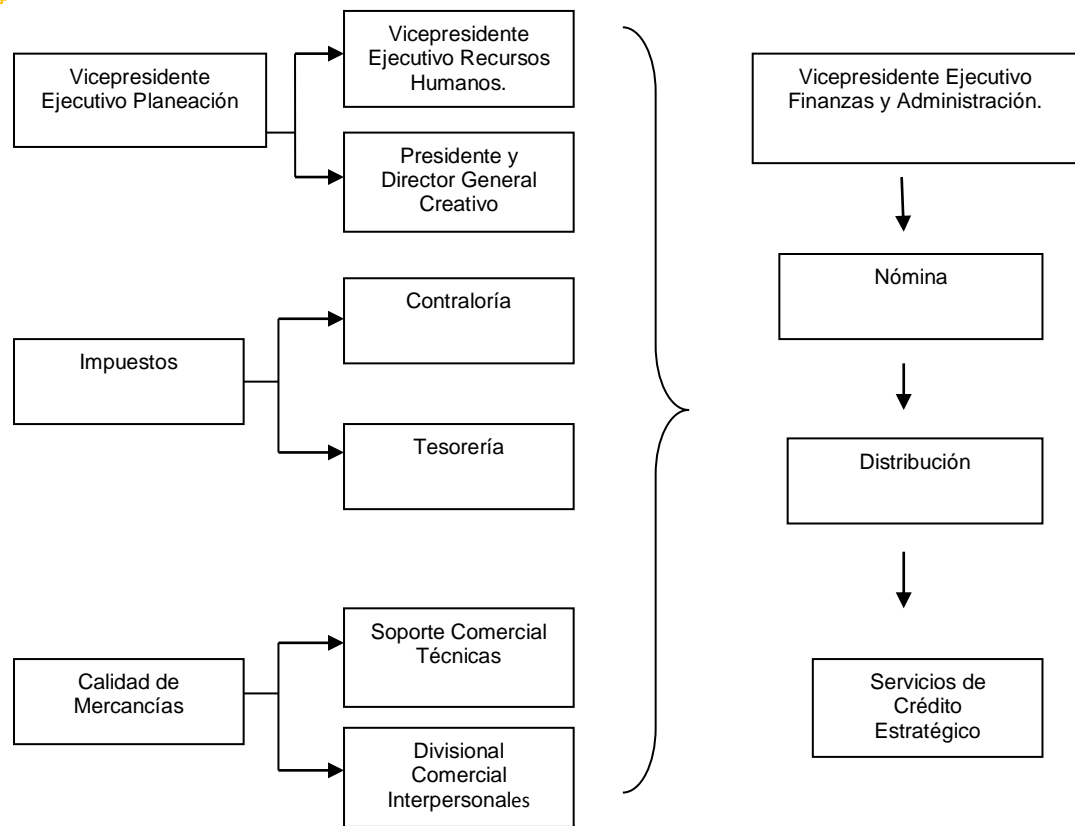
✂ Existe un *interés compartido* entre los empleados por entender a toda la organización a fin de ser más productivos.

✂ Las personas son respetadas y se les ofrecen alternativas de desarrollo profesional. Este tipo de organizaciones invierte generosamente en la *educación de su personal*.

“Una manera para detectar si la organización aprende es, sin duda, su capacidad de hacer circular los nuevos conocimientos. Si el agente que los genera introduce o adapta se retirara, la organización podría verse afectada negativamente, a menos que hubiese incorporado dichos conocimientos”⁸.

Por ello la organización que aprende es aquella que motiva, promueva e incluso premia:

⁸UNITEC, *Op.cit.PP:263:273*



Cuadro 4- Características que fomentan y promueven el conocimiento en las organizaciones que aprenden.

Fuente: **Organización y Estructuras Organizacionales**, Instituto Internacional de Investigación y Tecnología Educativa. P: 505.

Existen tres categorías principales de conocimiento organizacional, que a su vez dan lugar a tres paradigmas de aprendizaje en contextos organizacionales:

- **Técnico:** Consiste en la adquisición de conocimientos operativo, resultado de un diagnóstico de necesidades. Es el más frecuente en las



organizaciones y se presenta de manera formal bajo la modalidad de cursos de capacitación.

- **Interpretativo.** Ocurre generalmente de manera informal e implica un mayor involucramiento e interacción de los individuos. Propicia la comprensión de diversas situaciones, eventos y experiencias. La interpretación del pasado constituye un mecanismo fundamental para comprender el presente y diseñar el futuro.
- **Estratégico.** Se basa en el análisis de supuestos y las posibilidades de la organización.

“En las organizaciones que aprenden todos participan en la identificación y solución de problemas, lo que permite que dichas entidades experimenten, mejoren e incrementen su capacidad continuamente”⁹

2.4 Disciplinas que conforman las Organizaciones Inteligentes

No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobretodo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas que

⁹García Flores, Blanca, **Las organizaciones que aprenden**, EXAULA, Proyecciones ITESM, México, 2001. En <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/bgarza.html>



constituyen programas de largo plazo para el desarrollo, el aprendizaje y la práctica organizacional.

⊕ **Dominio o Maestría Personal**

Se entiende por el aumento de la habilidad para el desarrollo individual. Consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de las personas que nos rodean. Solo si conocemos quiénes somos en realidad, que queremos y que es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización. Las personas con alto dominio personal alcanzan las metas que se proponen.

⊕ **Modelos Mentales**

Se entienden como datos internos que sirven de base para acciones y decisiones en el entorno laboral. Son nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), que pueden restringir nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Para descubrirlos debemos mirar hacia nuestro interior y descubrir esos conceptos que nos gobiernan y que marcan y condicionan nuestro comportamiento. Conocer y manejar nuestros modelos mentales o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la organización, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.



⊕ **Construcción de una visión compartida**

Significa crear un compromiso con los objetivos comunes del equipo de trabajo. Es lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la organización, para que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

⊕ **Aprendizaje en equipo**

Se refiere a la capacidad para desarrollar conocimiento y habilidades colectivas. Las aptitudes sociales y la habilidad para las relaciones interpersonales son importantes. Es generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, logrando el desarrollo de una figura más amplia. Crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos



cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

⊕ **El pensamiento sistémico**

Representa una herramienta mental para lidiar con los procesos de cambio. Pensar globalmente o de manera holística; es decir, ver la totalidad. Esta quinta disciplina nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales. Para ello, es necesario que comprendamos como funciona el mundo que nos rodea. La esencia de ésta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa – efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

Estas cinco disciplinas constituyen la esencia de la organización que evoluciona constantemente, se adapta a su ambiente competitivo y trae nuevas contribuciones al cliente y a sus miembros. El aprendizaje permanente constituye un ciclo de eterno cambio, que involucra la sensibilidad y la conciencia respecto al ambiente en el que opera la organización (visión estratégica), la evolución permanente de actitudes y creencias (cultura organizacional) y el desarrollo de habilidades y conocimientos (administración del conocimiento).



2.5 Bases para crear una Organización Inteligente

Las “bases para crear una organización de aprendizaje”¹⁰ son las siguientes:

- ✂ Monitorear estrechamente lo que ocurre en el entorno de las actividades organizacionales, ya sea por medio de contactos de los empleados con los clientes o por contactos con las nuevas tecnologías, los proveedores, los accionistas y los futuros candidatos a emplear. Utilizar una amplia red de relaciones organizacionales con el ambiente como un medio que permita buscar continuamente información y conocimiento.

- ✂ Desarrollar y ofrecer medios y recursos para que las personas que reciben esa información la puedan relacionar con lo que las demás personas observan y analizan de acuerdo con el conocimiento previo de la organización. Crear condiciones para que toda información y conocimiento sea útil para el trabajo de las personas y que puedan transformarse en acciones eficaces, que produzcan resultados concretos.

- ✂ Reunir, documentar y organizar la información y los análisis para ponerlos a disposición de todas las personas de la organización y para su posterior utilización. Poner a disposición toda la información y el conocimiento a

¹⁰Olve, Nils-Göran, Jan Roy y Magnus Wetter, **Conductores da performance**, op. Cit., pp. 268-269.





través de medios adecuados para su localización y utilización intensiva en todos los niveles de la organización.

- ✂ Aumentar gradualmente el nivel del conocimiento de la organización y medir continuamente el índice de aprendizaje a fin de asegurar que, realmente, se haya logrado un avance. Hacer que el conocimiento sea incorporado continuamente, por medio del aprendizaje, a la conducta de las personas y evaluar el grado en que esto se está logrando porque aumenta el volumen y la intensidad del fenómeno.

La organización de aprendizaje ofrece un ambiente social de aprendizaje en el cual las personas adquieren conocimientos en la medida en que trabajan con otras para lograr sus objetivos. La adquisición de conocimientos involucra a la organización, a equipos y a personas, como muestra la siguiente figura:



Ambiente: Conectar a la organización con su ambiente

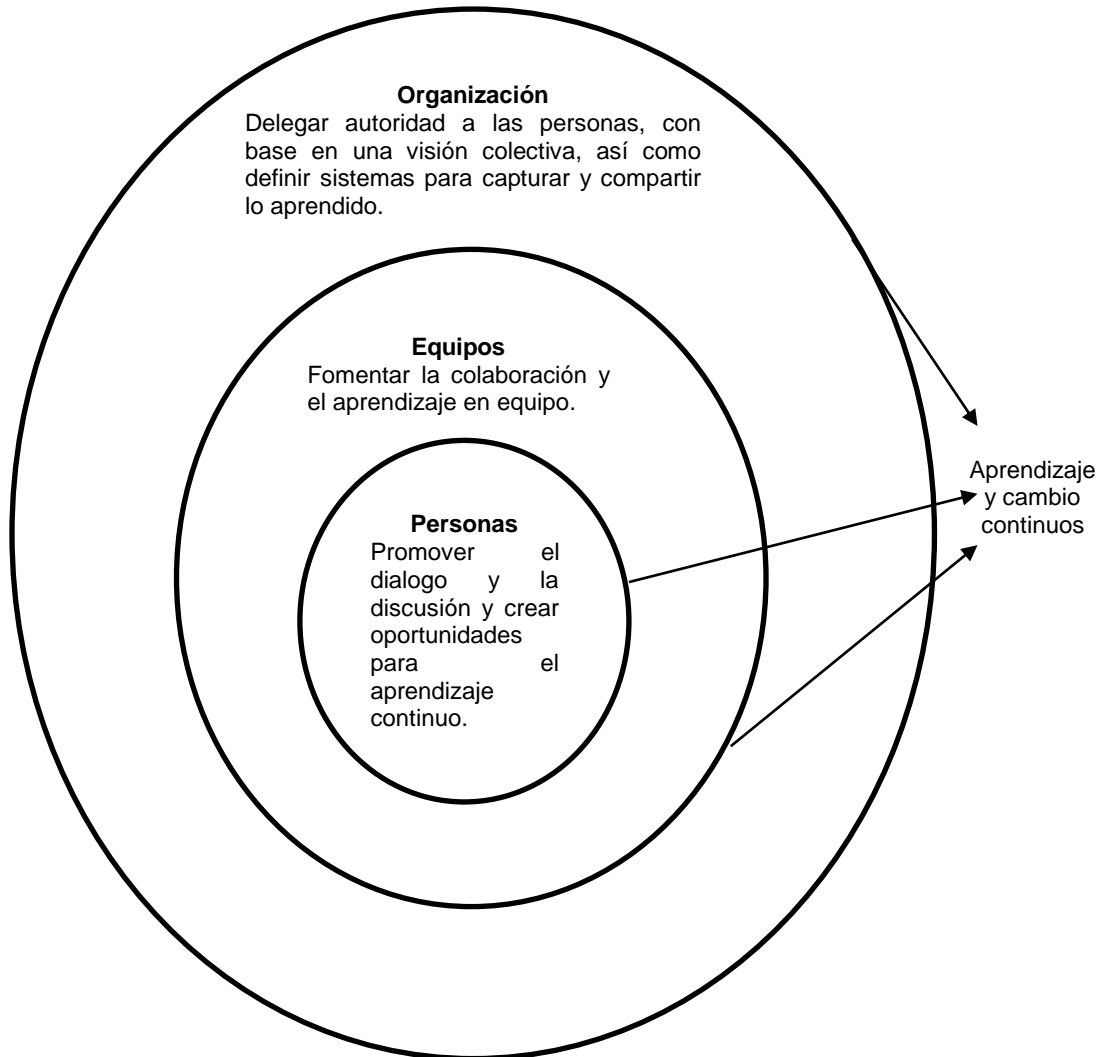


Figura 1 – “Modelo de Organización de Aprendizaje.”¹¹

Fuente: Chiavenato Idalberto. **Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.** P: 434.

¹¹Adaptado de Watkins Karen E., Victoria J.Marsick y Jack J. Phillips (ed.), **In action; creating the learning organization**, Alexandría, American Society for Training and Development, 1996, p. 5.



- ♣ Esta infraestructura comienza con el aprendizaje individual, donde se crean oportunidades continuas para conocer gracias a los resultados del trabajo de cada persona. En el nivel individual, se fomentan y promueven el dialogo y la discusión, dentro de una cultura de cuestionamiento y experimentación de la organización.

- ♣ En el nivel de equipo, se fomentan la colaboración y la cooperación, pero el enfoque no está necesariamente en el espíritu de equipo, sino en el aprendizaje como equipo.

- ♣ En el nivel organizacional que se enriquece gradualmente, el aprendizaje queda captado en políticas, procedimientos, normas y estrategias.

- ♣ El nivel final es el ambiente exterior. En éste, la organización debe aprender con sus clientes, proveedores y competidores que están más allá de sus fronteras. El *enfoque principal* de una organización de aprendizaje es la transformación.

La condición previa para la creación de una organización de aprendizaje es la evaluación de las competencias presentes. A partir de ahí, la organización define cuáles serán las estrategias que debe formular e implementar. La principal consecuencia de la creación de una organización de aprendizaje es el gradual aumento de su capital intelectual.

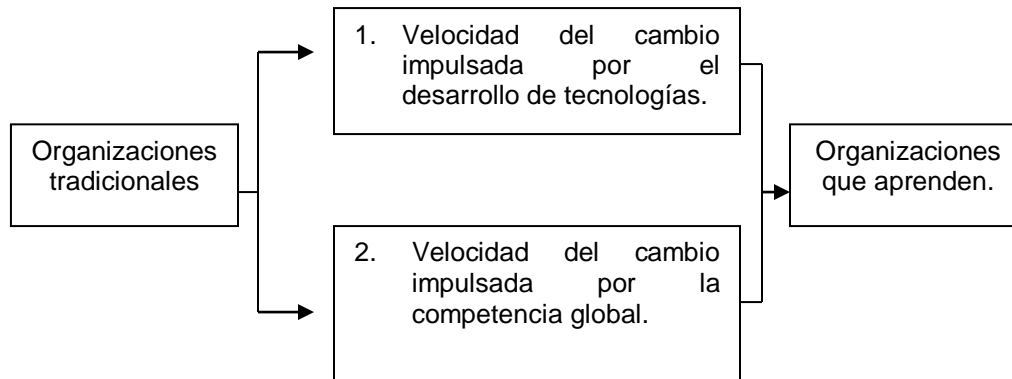


2.6 Barreras de las Organizaciones Inteligentes

Senge, investigador del Instituto de Tecnología de Massachusetts, considera que existen siete barreras que impiden que las organizaciones ejerzan su aprendizaje transformativo, éstas son:

- ✂ La concentración tareas específicas y parciales.
- ✂ El desarrollo de mecanismos de proyección que interpretan los problemas y errores como debidos exclusivamente a causas externas.
- ✂ El impulso a la acción sin contar con información suficiente.
- ✂ La atención centrada en los hechos inmediatos, en detrimento de los de largo plazo.
- ✂ El desconocimiento de los efectos de largo plazo que acarrear cambios lentos y poco observables.
- ✂ La creencia de que la experiencia es la fuente de aprendizaje más relevante.
- ✂ La sobreestimación de la capacidad de los grupos administrativos para resolver problemas estratégicos y complejos.

La transformación de las organizaciones esta motivada por dos fuerzas principales las cuales se esquematizan a continuación.



Cuadro 5- Fuerza de transformación de las organizaciones.

Fuente: **Organización y Estructuras Organizacionales**, Instituto Internacional de Investigación y Tecnología Educativa. (INITE), P: 504

2.7 Importancia de las Organizaciones Inteligentes

Las organizaciones que aprenden constituyen, comunidades vivas que se nutren de la capacidad de aprendizaje de sus miembros y están abiertas a cambios en su estructura, es decir, son capaces de rediseñarse continuamente a sí mismas.

Las organizaciones inteligentes son importantes porque:

- Cuentan con un empuje y las capacidades para mejorar su desempeño continuamente.



- Aprende de las experiencias del pasado, de los clientes, de las diferentes partes de la empresa y de otras compañías.
- Mediante innovación y cambios continuos, una organización que aprende crea una ventaja competitiva sostenible en su sector.
- En este tipo de organizaciones todos los empleados comparten responsabilidades de tomar decisiones, dirigir las operaciones y lograr los objetivos organizacionales.
- Las organizaciones inteligentes generan una sensación de comunidad y confianza; es decir, comparten soluciones entre compañeros.
- Una organización que aprende no puede lograr buenos resultados sin que los empleados estén dispuestos a aprender y a cambiar, para lograr esto es fundamental poner en practica la actitud positiva, disposición y compromiso.
- Las organizaciones que aprenden destacan sobre todo el uso de equipos, alianzas estratégicas y redes sin fronteras.
- Las organizaciones que aprenden deben realizar una exploración exhaustiva, realizar las mediciones y promover la participación en los problemas y sus soluciones.



2.8 Necesidad de las Organizaciones Inteligentes

Las organizaciones aprenden cuando la ejecución de tareas que sus miembros realizan individual o colectivamente mejora constantemente, ya sea porque los procedimientos internos se mejoran y/o porque la interrelación entre los objetivos, los recursos y el sistema relacional se hace, a nivel organizativo, menos disfuncional, por esta razón es fundamental fomentar la participación de todos los miembros de la organización.

Si consideramos a la organización que aprende como aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma, estamos resaltando la necesidad del aprendizaje como la base fundamental de la organización. El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la entidad en la que trabajan.

Las organizaciones más capaces de enfrentarse al futuro no creen en sí mismas por lo que son, sino por su capacidad de dejar de ser lo que son, esto es, no se sienten fuertes por las estructuras que tienen, sino por su capacidad de hacerse con otras más adecuadas cuando sea necesario.



Este marco conceptual donde se da el autoaprendizaje constituye, sin lugar a dudas, la referencia que permite un impulso organizativo hacia el futuro. Las personas no se forman y se desarrollan solamente para satisfacer los fines de la organización delimitados y prescritos, sino para ampliar su función. Este planteamiento nuevo puede llegar a cuestionar aspectos relacionados con el liderazgo, la toma de decisiones y los mecanismos de control que se establecen. También obliga a explorar nuevas estrategias de aprendizaje y a modificar los sistemas de formación.

La organización que aprende exige por su propia naturaleza de estructuras y sistemas de funcionamiento flexibles. La implicación del personal que busca conlleva, asimismo, el uso de estrategias de participación y negociación coherentes con planteamientos cooperativos y con el desarrollo de roles distintos de los tradicionales. Las transformaciones también implican cambio en sus sistemas de planificación y evaluación. Se trata, en definitiva, de sistemas organizativos caracterizados por la capacidad sistemática de aprender de los errores y de institucionalizar los cambios.

Por consiguiente se puede decir que las organizaciones inteligentes o las organizaciones que aprenden son fundamentales porque fomentan el conocimiento, la innovación, el cambio, valores como la actitud positiva, la disposición y el compromiso entre los miembros de la empresa.



Por otra parte este tipo de organizaciones son necesarias porque se mantiene al día con las nuevas ideas y tecnologías que puedan afectar sus operaciones además de que se encargan de implementar una cultura empresarial que premie la innovación, experimentación e implementación de nuevas ideas.

2.9 Ventajas de las Organizaciones Inteligentes

- ✂ Son dinámicas y cambiantes, asumen los cambios como algo propio de estas, porque su estructura organizativa, capital humano su visión y misión esta diseñada para apostar a ganar-ganar.
- ✂ Le da valor intangible (capital humano) como el generador de los cambios, empuje porque crea nuevos entornos en el clima, cultura y en lo humano, esto conducen estratégicamente a los ajustes de responder a las exigencias y necesidades del mundo en el cual estas organizaciones están insertadas y de esta manera posicionarse y liderar su segmento.
- ✂ Por su filosofía y diseño, buscan responder a sus propias necesidades y a las de su entorno para mantener un equilibrio organizacional, humano y gestión, de esta manera anticiparse a todos aquellos factores

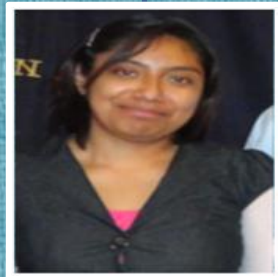


perturbadores tanto internos como externos que puedan colocar en riesgo ante sus competidores.

✂ Reutilización del conocimiento y la experticia de otros integrantes de la empresa.

✂ Intercambio constante de información entre los miembros de la empresa.

**CAPÍTULO
3**



**DISEÑO DE UNA
ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL
INTELIGENTE**

*“Donde hay una empresa de éxito,
alguien tomó alguna vez una
decisión valiente.”*

- Peter Drucker



3.1 Concepto de Estructura Organizacional

La estructura organizacional es el *“conjunto de tareas formales asignadas a individuos y departamentos, las relaciones de subordinación formales, incluidas las líneas de autoridad, la responsabilidad de la decisión, el número de niveles jerárquicos y el tramo de control de los administradores, y el diseño de sistemas para asegurar una coordinación eficaz, a través de los departamentos de los empleados”*¹²

En el concepto anterior el autor hace hincapié en los elementos fundamentales que deben tomarse en cuenta para un diseño adecuado de la estructura organizacional que permita que se obtengan los mejores resultados.

Por otra parte una estructura organizacional *“es la distribución formal de los empleados dentro de una organización”*.¹³

El autor en su concepto menciona que en una estructura organizacional debe haber una correcta distribución de los empleados para que de esta manera se garantice el óptimo funcionamiento de la Organización y por consiguiente obtener resultados de calidad.

¹²Daft, Richard, **Introducción a la Administración**, P: 249

¹³ P. Robbins Stephen, Mary Coulter, **Administración**, P: 234.



También, por estructura organizacional se entiende como *“la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. Se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo”*.¹⁴

Como puede apreciarse en el concepto antes mencionado, en una estructura organizacional se deben asignar correctamente las funciones y responsabilidades a cada empleado además de que se deben de establecer los procesos y controles adecuados para que de esta manera se lleve a cabo el correcto funcionamiento de la organización.

Del análisis anterior se desprende el siguiente concepto de estructura organizacional:

Una estructura organizacional es aquella en la que se asignan las funciones y responsabilidades a cada integrante de la organización, estableciendo las líneas de autoridad y subordinación, niveles jerárquicos y tramos de control para que todo funcione coordinadamente y de esta manera garantizar el óptimo funcionamiento de la Organización obteniendo el éxito deseado.

¹⁴Lusthaus Charles, **Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño**, P: 53



3.2 Decisiones básicas del Diseño de la Estructura Organizacional

El diseño de la estructura organizacional es consecuencia de cuatro decisiones fundamentales que toman los administradores para determinar la manera de realizar y controlar el trabajo de una empresa o institución. Dichas decisiones son: La *división del trabajo (definición del puesto)*, el tipo de *departamentalización*, la longitud del *tramo de control*, y el grado de *delegación de autoridad*.

⊕ DEFINICIÓN DEL PUESTO.

“Se refiere al procedimiento mediante el cual el diseñador decide las actividades que realizará cada persona al interior de la organización”¹⁵

En lo fundamental se enfoca a definir los siguientes aspectos: el rango o alcance del puesto, así como la profundidad del puesto.

▲ **Rango o alcance del puesto.**

Se refiere a la cantidad y/o diversidad de tareas que el ocupante del puesto debe realizar y el grado de especialización que se deriva de ello.

¹⁵Instituto Internacional de Investigación y Tecnología Educativa S.C (INITE), **Organización y Estructuras Organizacionales**, Tercera Edición. P: 344.



▲ **Profundidad del puesto.**

Esta relacionada con el nivel de responsabilidad que el empleado ejerce sobre sus tareas. El *empowerment* es el proceso a través del cual los administradores otorgan a sus empleados el derecho y la responsabilidad de tomar decisiones sobre su propio trabajo, es decir, incrementa la profundidad del puesto.

➤ **Elementos que conforman un papel o puesto organizacional.**

- ✓ Establecer el objetivo del puesto.
- ✓ Idea clara de las actividades a desarrollar.
- ✓ Área sobreentendida de discrecionalidad o autoridad para ejercer su papel y lograr sus metas.
- ✓ Proporcionar información y herramientas necesarias para ejercer su papel.

⊕ **DEPARTAMENTALIZACIÓN.**

“Se refiere a la agrupación de puestos en equipos de trabajo de varias personas. El departamento designa un área (división o segmento) de una empresa sobre la que el administrador tiene autoridad para hacer cumplir los objetivos de la organización”.¹⁶

Esta combinación se caracteriza por el crecimiento horizontal del organigrama y debe seguir alguna lógica de agrupación: por similitud de

¹⁶Instituto Internacional de Investigación y Tecnología Educativa S.C (INITE), **Organización y Estructuras Organizacionales**, Tercera Edición.P: 347.



trabajos, por el tipo de clientes a los que atienden, por los productos que fabrican, etcétera.

➤ **Características que conforman la departamentalización.**

- ✓ La identificación y clasificación de las actividades.
- ✓ La agrupación de dichas actividades para cumplir con los objetivos organizacionales.
- ✓ La asignación de autoridad a los administradores para supervisar las actividades.
- ✓ El establecimiento de coordinación horizontal vertical al interior de la organización.

➤ **Tipos de departamentalización.**

Existen diferentes tipos de estructuras que se determinan según las necesidades propias de la organización.

Los enfoques funcional, divisional y matricial son los tradicionales que dependen de la cadena de mando para definir las agrupaciones departamentales y las relaciones de subordinación a lo largo de la jerarquía.

Dos enfoques innovadores son el uso de equipos y de redes virtuales, que han surgido para cubrir las necesidades organizacionales.



⊕ **Enfoque funcional vertical.**

La estructura funcional es el agrupamiento de posiciones en departamentos con base en la similitud de habilidades, actividades laborales y uso de recursos.

✂ **Cómo funciona.**

Los departamentos debajo del presidente consisten en agrupaciones de expertos y recursos similares, como contabilidad, recursos humanos, producción y marketing. La estructura funcional es un sólido diseño vertical.

La información fluye de arriba hacia abajo por la jerarquía vertical y la cadena de mando converge en la cima de la organización. Las personas dentro del departamento se comunican principalmente con otras personas del mismo departamento para coordinar el trabajo y cumplir las tareas o implementar decisiones que se transmiten por toda la jerarquía.

Las reglas y procedimientos regulan los deberes y las responsabilidades de cada individuo y los empleados en los niveles jerárquicos más bajos aceptan el derecho que tienen quienes ocupan puestos superiores en la jerarquía para tomar decisiones y emitir órdenes.



Ventajas.

- ✓ Uso eficiente de los recursos; economías de escala.
- ✓ Especialización y desarrollo detallado de habilidades de dirección y control de la alta gerencia.

Desventajas.

- ✓ Las decisiones concentradas en el nivel superior de la jerarquía crean retrasos.
- ✓ Mala comunicación entre los departamentos funcionales.
- ✓ Respuesta lenta a los cambios externos; rezago en la innovación.

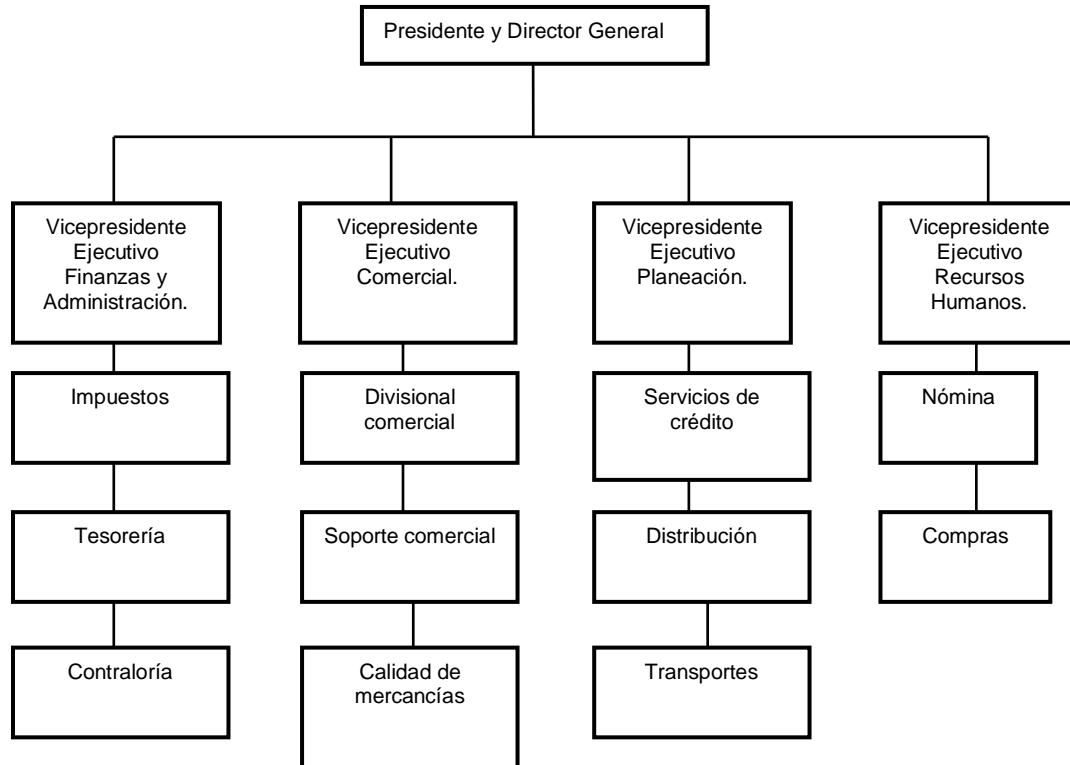


Diagrama 1- Estructura Funcional Vertical

Fuente: R. Jones, Gareth. **Administración Contemporánea**. 6ta Edición, P: 352

⊕ **Enfoque divisional.**

La estructura divisional ocurre cuando los departamentos se agrupan con base en los resultados organizacionales. También se conoce como estructura de producto, estructura de programa o estructura de unidad autocontenida. Cuando una organización enorme genera productos para diferentes mercados, la estructura divisional funciona debido a que cada división es un negocio autónomo.



✂ Como funciona.

Las divisiones se crean como unidades independientes con departamentos funcionales separados para cada división. La estructura divisional fomenta la descentralización.

Ventajas.

- ✓ Respuesta rápida, flexibilidad en un entorno inestable.
- ✓ Promueve el interés en las necesidades del cliente.
- ✓ Excelente coordinación entre los distintos departamentos funcionales.

Desventajas.

- ✓ Coordinación deficiente entre las divisiones.
- ✓ Duplicidad de recursos entre las divisiones.
- ✓ Menor profundidad y especialización técnica.

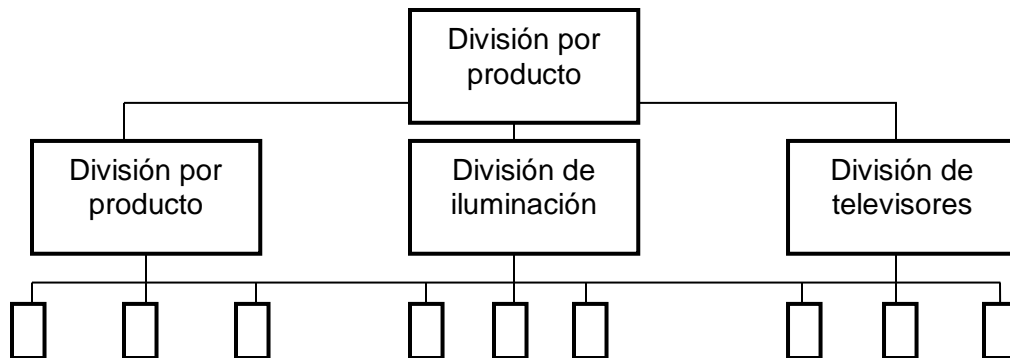


Diagrama 2- Estructura Enfoque Divisional por Producto

Fuente: R. Jones, Gareth. **Administración Contemporánea**. 6ta Edición, P: 354.

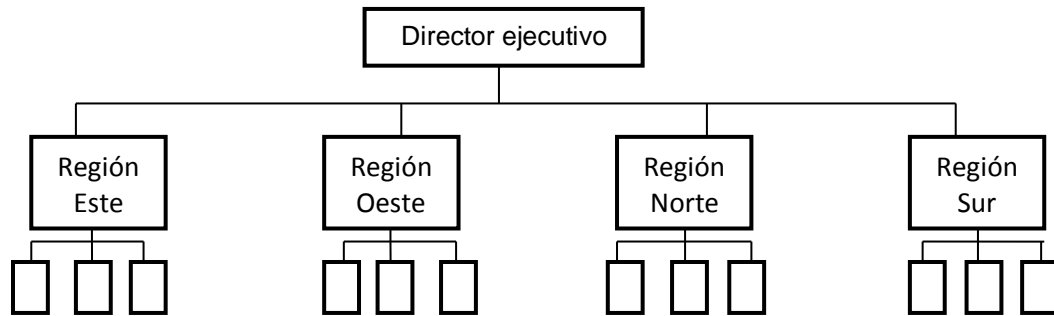


Diagrama 3- Estructura Enfoque Divisional por Región.

Fuente: R. Jones, Gareth. **Administración Contemporánea**. 6ta Edición, P: 354.

⊕ **Enfoque matricial.**

El enfoque matricial combina los aspectos de las estructuras funcionales y divisionales en la misma parte de la organización. La estructura matricial evolucionó como forma de mejorar la coordinación horizontal y la transmisión de información. Una característica única de la matriz es que tiene líneas de autoridad duales. La estructura matricial da soporte a una cadena de mando formal para las relaciones funcionales (verticales) y divisionales (horizontales).

➤ **Como funciona.**

El éxito de la estructura matricial depende de la capacidad de las personas para desempeñar las principales funciones matriciales. Los empleados con dos jefes, quienes reportan simultáneamente a dos supervisores, deben resolver las demandas contrapuestas de los jefes en la matriz.





Ventajas.

- ✓ Cooperación interdisciplinaria, expertos disponibles para todas las divisiones.
- ✓ Flexibilidad, adaptabilidad al entorno cambiante.
- ✓ Uso más eficiente de recursos que una sola jerarquía.

Desventajas.

- ✓ Frustración y confusión generadas por la cadena de mando dual.
- ✓ Numerosos conflictos entre dos lados de la matriz.
- ✓ Muchas reuniones, más discusión que acción.

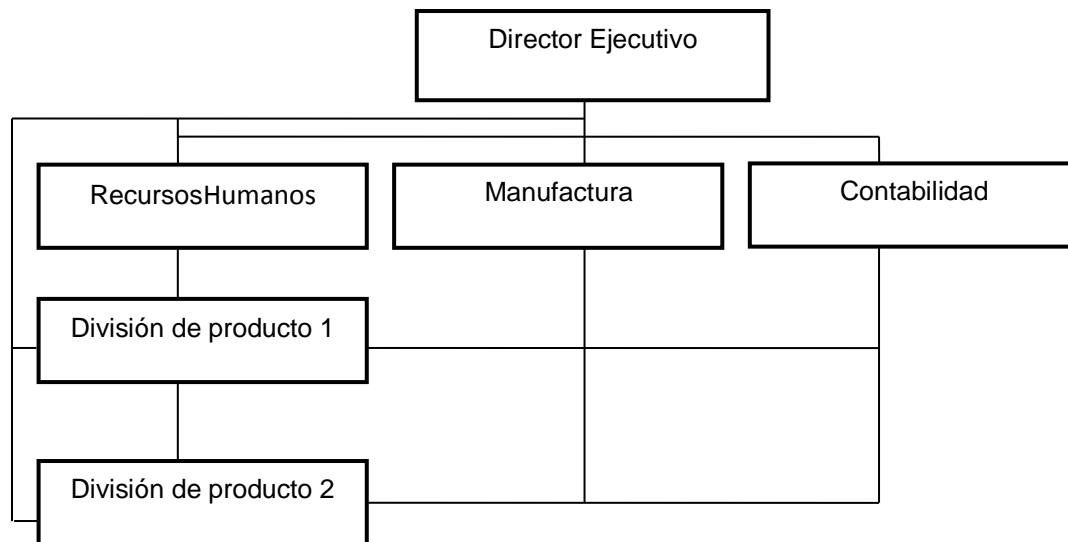


Diagrama 4- Estructura Enfoque Matricial.

Fuente: L. Daft, Richard. *Introducción a la Administración*. P: 257.



⊕ **Enfoque de equipo.**

El enfoque de equipo da a los administradores una forma de delegar autoridad, empuja la responsabilidad a los niveles más bajos y les da la posibilidad de ser más flexibles y reactivos en el entorno competitivo global.

✂ **Como funciona.**

Es a través de equipos interdisciplinarios o interfuncionales compuestos por empleados de varios departamentos. Los miembros del equipo suelen reportarle a sus departamentos funcionales, pero también a su equipo, es decir, a un miembro que puede ser el líder. Los equipos interdisciplinarios suelen ofrecer la coordinación horizontal necesaria para complementar una estructura divisional o funcional existente. Un uso frecuente de los equipos interdisciplinarios es para cambiar proyectos, como un nuevo producto o innovación de un servicio.

Ventajas.

- ✓ Mejor ánimo, entusiasmo generado por la participación de los empleados.
- ✓ Barreras reducidas entre varios departamentos, mayor compromiso.
- ✓ Menor tiempo de respuesta, decisiones más rápidas.

Desventajas.

- ✓ Descentralización no planeada.
- ✓ Lealtad ambigua y conflicto.
- ✓ Tiempo y recursos gastados en reuniones.

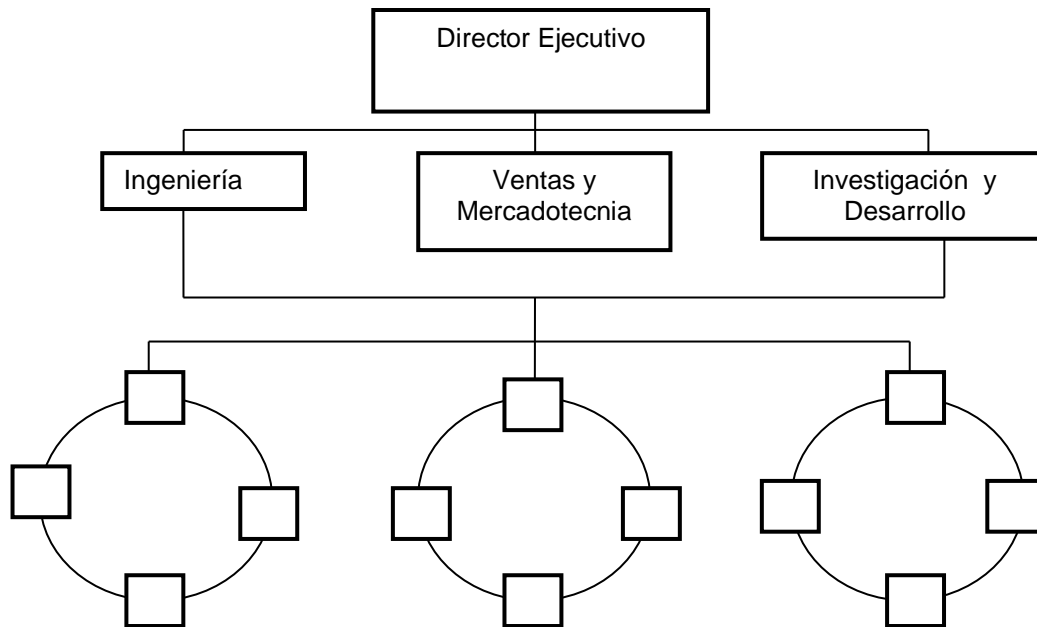


Diagrama 5- Estructura Enfoque de Equipo.

Fuente: L. Daft, Richard. **Introducción a la Administración**. P: 257.

⊕ **Enfoque de red virtual.**

La estructura de red virtual significa que la empresa subcontrata la mayoría de sus funciones más importantes para separar a las empresas y coordinar sus actividades desde una pequeña organización en la que se encuentran las oficinas centrales.

✂ **Como funciona.**

La organización puede considerarse como un nodo central rodeado por una red de especialistas externos.



La idea detrás de las redes es que una empresa puede concentrarse en lo que hace mejor y subcontratar otras actividades a empresas con una competencia distintiva en esas áreas específicas, lo cual permitirá a la empresa hacer más con menos.

Ventajas.

- ✓ Altamente sensible y con capacidad de respuesta.
- ✓ Costos generales reducidos.

Desventajas.

- ✓ Lealtad debilitada de los empleados.
- ✓ Falta de control; fronteras débiles.
- ✓ Mayores demandas sobre los administradores.

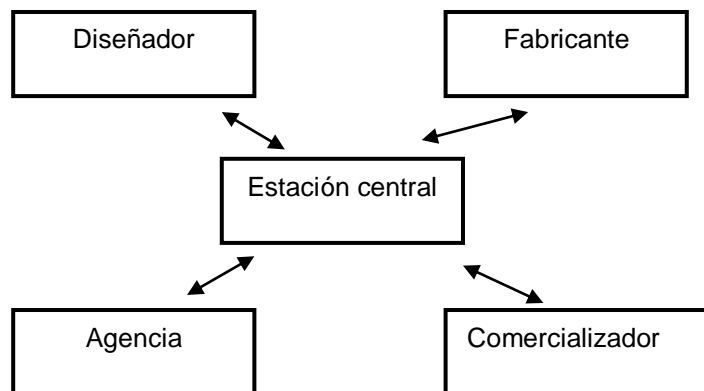


Diagrama 6- Estructura Enfoque de Red Virtual.

Fuente: L. Daft, Richard. **Introducción a la Administración.** P: 257.



⊕ **TRAMO DE CONTROL.**

Es el número de subordinados que dependen directamente del mismo gerente o supervisor, y determina que tan plana, alta es la propia estructura.

Si se considera que un jefe puede supervisar a muchos colaboradores la estructura tenderá a ser **plana**, esto es, con pocos niveles jerárquicos; en cambio, si se prefiere un tramo de control corto, la estructura tenderá a ser **piramidal**, conformada por muchos jefes intermedios y/u operativos.

➤ **Estructuras organizacionales con diferentes tramos de control.**

⤴ **Tramos amplios.**

Ventajas.

- ✓ Los superiores se ven obligados a delegar.
- ✓ Se deben de establecer políticas claras.
- ✓ Los subordinados deben ser cuidadosamente seleccionados.

Desventajas.

- ✓ Tendencia de los superiores sobrecargados de trabajo a convertirse en cuellos de botella en las decisiones.
- ✓ Riesgo de pérdida de control para el superior.
- ✓ Se requiere de administradores de calidad excepcional.



▲ **Tramos estrechos.**

Ventajas.

- ✓ Estrecha supervisión.
- ✓ Estricto control.
- ✓ Rápida comunicación entre subordinados y superiores.

Desventajas.

- ✓ Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados.
- ✓ Muchos niveles administrativos.
- ✓ Altos costos a causa de los numerosos niveles.
- ✓ Excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto.

➤ **¿Qué se debe hacer para fijar un tramo de control eficiente?**

Para fijar el tramo de control, el diseñador debe tener en cuenta las relaciones reales, no las potenciales, considerando también la intensidad y la frecuencia de dichas relaciones; aspectos que son determinados por factores como la *necesidad*, el *nivel de especialización* y la *capacidad de comunicación*, mismos que a continuación se explican.

➤ **Necesidad del contacto.**

Los trabajos poco estructurados o ambiguos requieren contacto frecuente entre el jefe y sus colaboradores, y de éstos entre sí, pues tanto los objetivos



como la manera de alcanzarlos están definidos y se modifican con el tiempo. Entre más estructurados sean los trabajos de la organización, la necesidad de contacto tenderá a ser menor, en tanto que el tramo de control tenderá a ser más largo.

➤ **Nivel de especialización.**

Si los trabajos son especializados y uniformes, los contactos requeridos pueden reducirse al mínimo mediante el establecimiento de procedimientos que permitan la comunicación por medio de escritos y reportes de los datos necesarios. Así mismo en puestos pocos especializados la variedad de conceptos a controlar se vuelve muy grande y no es fácil estandarizar la información que se debe tener para dirigir y controlar adecuadamente.

➤ **Capacidad de comunicación.**

Esta característica se refiere al logro de una comunicación eficiente entre el jefe y los colaboradores. Dicha comunicación debe ser clara y ocupar poco del tiempo disponible, siendo entonces necesario desarrollar la capacidad para emitir y recibir información, tanto por parte del jefe como de los subordinados.

⊕ **DELEGACIÓN DE AUTORIDAD.**

Se refiere a la cantidad de autoridad que el diseñador de la organización otorga a cada puesto para que pueda realizar su tarea.



Se dice que en todos los puestos la autoridad y responsabilidad deben estar equilibradas. Es decir, a una persona que se le da autoridad suficiente para cumplir con las responsabilidades que tiene asignadas; ni más ni menos.

Se pueden delegar muchas facultades y entonces se tendrá una organización **descentralizada** o se le puede delegar muy poco y por lo tanto será una organización **centralizada**.

➤ **Proceso de delegación.**

- ✓ Determinar resultados del puesto.
- ✓ Asignar tareas al puesto.
- ✓ Delegar autoridad para cumplir esas tareas.
- ✓ Responsabilizar a la persona que ocupa el puesto por el cumplimiento de esas tareas.

❖ **LAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN Y EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS**

Al momento de diseñar una estructura organizacional los administradores tienen que fundamentarse en los principios que ofrecen las diversas teorías de la organización. Dichos principios se agrupan en dos grandes bloques que se conocen como *enfoques prescriptivos* y *enfoques contingentes*.

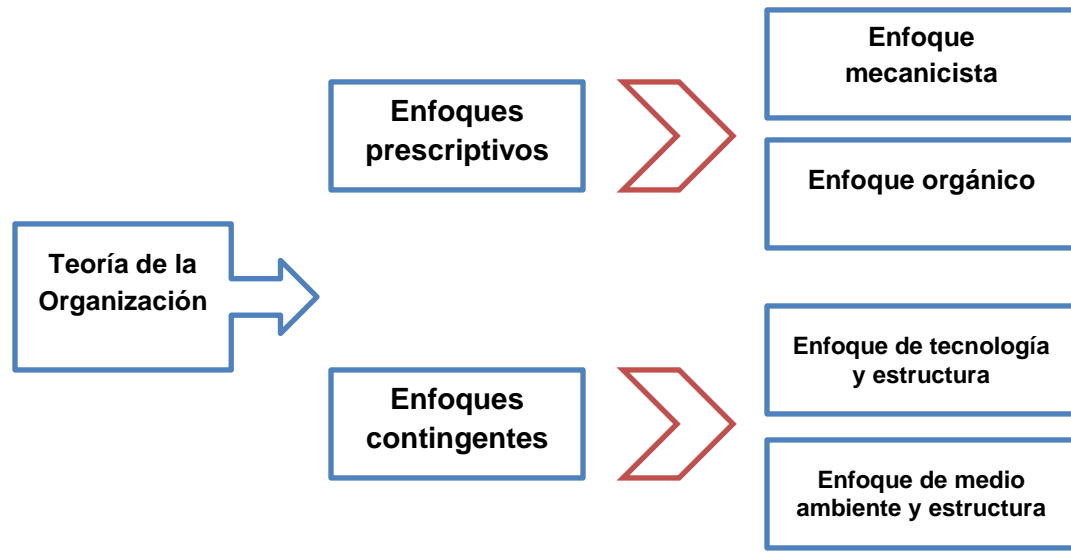


Figura 2 - Enfoques prescriptivos y contingentes para el diseño estructural.

Fuente: Organización y Estructuras Organizacionales. Instituto Internacional de Investigación y Tecnología Educativa S.C. (INITE). 3^{ra} Edición, P: 375.

De acuerdo al Instituto Internacional de Investigación y Tecnología Educativa los enfoques prescriptivos y contingentes son los siguientes:

Dentro de los **enfoques prescriptivos** se encuentran fundamentalmente, el mecanicista y el orgánico. Se denominan de esa manera porque prescriben o señalan la mejor forma de diseñar una organización.

Los **enfoques contingentes** señalan que no existe una mejor manera de organizar en todos los casos, sino que ello depende de la circunstancia o de la contingencia a la que se enfrente la organización.



⊕ ENFOQUES PRESCRIPTIVOS

➤ Enfoque mecanicista.

Este enfoque se basa en los estudios de Taylor, Fayol, Weber, y sus continuadores, quienes se centraron en el estudio de los *subsistemas gerencial y tecnológico* de la organización.

El enfoque mecanicista destaca la importancia de alcanzar altos niveles de producción y eficiencia, prescribiendo algunos principios para lograrlo. Estos principios son:

✘ **Especialización:** Mientras más especializado sea un trabajo más eficiente será su desarrollo, por lo que este principio busca puestos de muy poco rango. También, dentro de este rubro, se ha tratado de establecer un límite máximo a la especialización (un punto óptimo a partir del cual ya especializar más no rinde fruto), y ello requiere, fundamentalmente, de la experiencia y el sentido de proporción del administrador.

✘ **Unidad de mando:** Todas las labores que estén orientadas a un objetivo en común deben manejarse bajo un mismo plan y ser dirigidas por un solo administrador.

✘ **Equilibrio de autoridad y responsabilidad:** A todo administrador se le debe delegar suficiente autoridad para cumplir con las responsabilidades que se le asignen.



-
- ✂ **Cadena escalar:** Indica que existe una cadena continua de autoridad desde la dirección de la organización hasta el empleado de línea. Esta cadena no se rompe y es la vía que sigue la comunicación vertical de la organización, tanto descendente (órdenes o instrucciones de la autoridad hacia el subordinado) como ascendente (reportes, dudas o preguntas del subordinado hacia la autoridad).

 - ✂ **Formalización:** Cada tarea se debe efectuar siguiendo un conjunto de normas preparadas para el efecto, con el propósito de garantizar la uniformidad de los resultados y la coordinación de los diferentes aspectos. Con ello se elimina la incertidumbre en cuanto a la responsabilidad y secuencia de la realización de las tareas.

 - ✂ **Distancia social:** Los integrantes de la organización se deben relacionar con sus compañeros dentro de la organización y con las personas que acuden a ellas (clientes o proveedores, por ejemplo) de una manera impersonal y formal, a modo de conservar una distancia social para garantizar que no existan favoritismos ni rechazos emocionales que interfieran en la eficiencia organizacional.

Este enfoque normalmente logra elevados niveles de eficiencia interna, pues está diseñado precisamente para ello. Sus principales características estructurales son las siguientes:



- ✓ Deriva en mucha *complejidad horizontal*, ya que debido a la especialización, tiende a generar muchos puestos distintos.
- ✓ Se enfoca a la *centralización de las decisiones* en virtud de que destaca las ideas de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Se inclina hacia la *poca profundidad de los puestos* en los niveles inferiores, misma que se incrementa en niveles superiores.
- ✓ Se apega a la *formalización y rigidez*.

➤ **Enfoque orgánico.**

Este enfoque se basa en los estudios de Elton Mayo, McGregor y otros autores como R. Likert, mismos que se abocaron al estudio del *subsistema psicosocial y del subsistema de metas y valores*.

Este enfoque busca que las organizaciones alcancen altos niveles de adaptabilidad y flexibilidad mediante la utilización del potencial humano, estimulando para ello la satisfacción de las necesidades superiores de las personas, tales como la pertenencia y la autorrealización.

El enfoque orgánico no trata de maximizar la eficiencia de producción, sino la satisfacción de los miembros de la organización, la adaptabilidad y flexibilidad ante los cambios del medio, y el desarrollo humano de los empleados.



Uno de los principales impulsores de esta corriente es el investigador R. Likert. Dicho autor sostiene que “la organización será eficaz si se logra que la estructura sea tal que garantice la máxima probabilidad de que en todas las interacciones y las relaciones que tengan lugar en ella y en cada uno de sus miembros, se considere la experiencia como enriquecedora y capaz de crear en los miembros una sensación de utilidad e importancia personal”.¹⁷

Este enfoque no tiene principios de organización definidos. Sin embargo, es posible fijar algunos **lineamientos** como los siguientes:

- ✓ Estimular a los administradores a que adopten maneras de actuar que aprovechen y potencialicen todos los factores que puedan motivar a los miembros de la organización.
- ✓ Diseñar puestos de tal forma que sea posible otorgar a las personas amplias responsabilidades y que promuevan su desarrollo.
- ✓ Descentralizar a todos los niveles y, en la medida de lo posible, los procesos de trabajo, de decisión y de fijación de objetivos, a fin de lograr una mayor participación y compenetración entre los miembros.
- ✓ Fluir la comunicación en todas direcciones y no solamente en los canales formales de la cadena de mando.

¹⁷ Likert, Rensis, *New patterns of management*. Citado por Gibson/ Ivancevich/ Donnely, **Las Organizaciones**, McGraw-Hill, Bogotá, 8a. edición, 1996.



La organización diseñada de acuerdo con estos términos tendrá las siguientes características:

✂ **Bajo nivel de complejidad:** Tanto horizontal como vertical, debido a que no se trata de especializar los trabajos, sino de darles amplitud. Asimismo, los puestos en general tienen más profundidad que la estructura mecanicista, toda vez que se pretende que los integrantes de la organización se responsabilicen integralmente de su trabajo.

✂ **Descentralización:** Como consecuencia directa de la mayor profundidad de los puestos y del énfasis en la participación de todos los miembros.

✂ **Poca formalización:** Confía en la capacidad de comunicación y creatividad de las personas para resolver los problemas, más que en el establecimiento de reglas y procedimientos.

⊕ ENFOQUES CONTINGENTES

El modelo contingente hace énfasis en la importancia de que el diseño organizacional se adapte a las condiciones de una situación o contingencia determinada; de ahí deriva su nombre.

Existen dos enfoques de naturaleza contingente; uno de ellos hace énfasis en la *tecnología* y, el otro, en el *medio ambiente* que enfrenta la organización.



➤ **La contingencia tecnológica y el diseño de organizaciones (enfoque de tecnología y estructura).**

La manera como interactúan la tecnología y el diseño organizacional se explica a continuación:

▲ **La organización que se enfoca a las órdenes de producción:**

La organización tiene que amoldarse lo más posible a las especificaciones del cliente, de modo que primero vende, después desarrolla el producto y por último lo produce.

Las operaciones de este tipo de empresas se inician con la venta (de algo que no existe) y se terminan con la fabricación. Esta manera de trabajar condiciona que la organización sea muy sensible a las exigencias específicas (y a veces mal expresadas) de los clientes y del mercado en general para poder reaccionar y adaptarse.

El área de desarrollo del producto cumple la difícil función de plasmar las necesidades de los clientes de tal manera que el área de producción pueda fabricar lo que el cliente necesita. Esto requiere de una gran cantidad e intensidad de interacciones, por lo que la **estructura de tipo orgánico** es la que mejor puede crear un ambiente propicio que facilite dichas interacciones.



▲ **La empresa que opera por procesos:**

Este tipo de empresa debe iniciar su trabajo con el desarrollo de un producto. Por ello, tiene que ser capaz de crear un producto nuevo que responda a las necesidades evolutivas de los clientes. Dicho desarrollo es un proceso fundamentalmente creativo llevado a cabo por personas de alta preparación científica y técnica.

Siendo productos nuevos con características avanzadas, su producción y venta requieren del apoyo constante del personal altamente preparado. Estas organizaciones deben adaptarse continuamente a las exigencias duales derivadas del avance científico-tecnológico y de los cambios en los mercados. Lograrlo requiere de una gran flexibilidad y una decidida capacidad de adaptación. Así pues el enfoque que mejor provee estas características es el **enfoque orgánico**.

▲ **Las empresas que utilizan la producción en masa o en serie:**

Existe un mercado de productos razonablemente conocidos y estandarizados que ya tienen su lugar en la mente de los clientes. El éxito se logra fabricando los productos de la manera más eficiente posible reduciendo los costos al mínimo.

Los empleados de este tipo de organizaciones siguen procesos de trabajo definidos y estandarizados, cuyo objetivo es lograr el mejor uso de sus



recursos con un desperdicio mínimo de material, tiempo y energía. Cualquier desviación implica una utilización ineficiente de los recursos, por lo que el control estricto de las actividades mediante la formalización de normas preestablecidas es la base del éxito. La **escuela mecanicista** es la que mejor logra este tipo de controles.

Han surgido nuevas modalidades de producción, entre las que destaca la tecnología flexible de producción. Este tipo de tecnología combina la mano de obra (humana) con métodos informáticos y con robots para lograr la flexibilidad de la *producción por órdenes*, así como las *economías de la producción en masa*.

El diseño de productos y la fabricación asistida por computadora han permitido un desarrollo de productos del tipo de *producción por órdenes* y *producción de pequeños lotes*, con las ventajas que antes eran exclusivas de la *producción en masa*.

En estas circunstancias las organizaciones enfrentan retos de adaptabilidad y flexibilidad que pueden ser resueltos por el **enfoque orgánico**, pues se deben desarrollar productos de manera parecida a la *producción por procesos* y, al mismo tiempo, responder a demandas de los clientes de manera similar a la *producción por órdenes*.



El enfoque de tecnología y estructura permite adaptar la estructura organizacional a la contingencia o circunstancia tecnológica que enfrenta la empresa.

➤ **La contingencia ambiental y el diseño de organizaciones (enfoque de medio ambiente y estructura).**

Lawrence y Lorch pusieron de manifiesto la relación entre el medio ambiente que enfrenta la organización y su estructura. Estos investigadores fueron los primeros en utilizar los siguientes términos para definir dicha relación:

- ✂ **Diferenciación.** Es el grado en que la organización se disgrega en subsistemas, de tal manera que cada uno genera características específicas en respuesta a su entorno o medio ambiente externo.
- ✂ **Integración.** Es el grado en el que los diferentes subsistemas de la organización actúan unificada y coordinadamente para lograr los objetivos de la organización.
- ✂ **Entorno o medio ambiente.** Es el conjunto de condiciones externas que enfrenta la organización.

Lawrence y Lorch definieron tres partes o subsistemas de la organización: *investigación y desarrollo, producción y comercialización*. El subsistema de investigación y desarrollo enfrenta al *subambiente científico*, el subsistema



de producción al *subambiente técnico-económico*, y el subsistema de comercialización al *subambiente de mercado*.

Según estos autores, el éxito de la organización deriva en estructurar a cada subsistema de tal manera que pueda enfrentar adecuadamente al subambiente con el que tiene que relacionarse directamente. Mientras más distintos sean los subambientes, más tendrán que diferenciarse también los subsistemas, y, asimismo, mientras más diferenciados estén los subsistemas, más esfuerzo habrá que dedicar a integrarlos.

Si el **subambiente** es **estable**, el subsistema que lo enfrenta tenderá a organizarse de manera **mecanicista**. Un ambiente estable condiciona subsistemas que se basan en controles jerárquicos y normas formales. Las normas tales como políticas, sistemas y procedimientos permiten un nivel adecuado de integración.

Los subsistemas que enfrentan **subambientes dinámicos e inciertos** necesitan una manera más ágil para captar y asimilar el gran volumen de información variable y no programada que les llega del medio, y, de igual manera, requieren hacer ajustes a su operación al mismo tiempo que los cambios del entorno produce.



Por tanto se puede afirmar que el enfoque organizacional que debe seguir un subsistema dentro de la organización depende del dinamismo del subambiente específico que enfrenta. Si el **subambiente** es **dinámico**, entonces conviene el **enfoque orgánico**; en cambio, si el **ambiente** es **estático** será más útil el **enfoque mecanicista**.

❖ COMO DISEÑAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La cantidad de variables que intervienen en el diseño de una estructura organizacional y el número de valores diferentes que puede tomar cada variable es tal que no existe un proceso o fórmula que nos permita tomar todas las decisiones de una manera única y acertada. En el siguiente cuadro se señalan los principales aspectos que conforman este diseño.

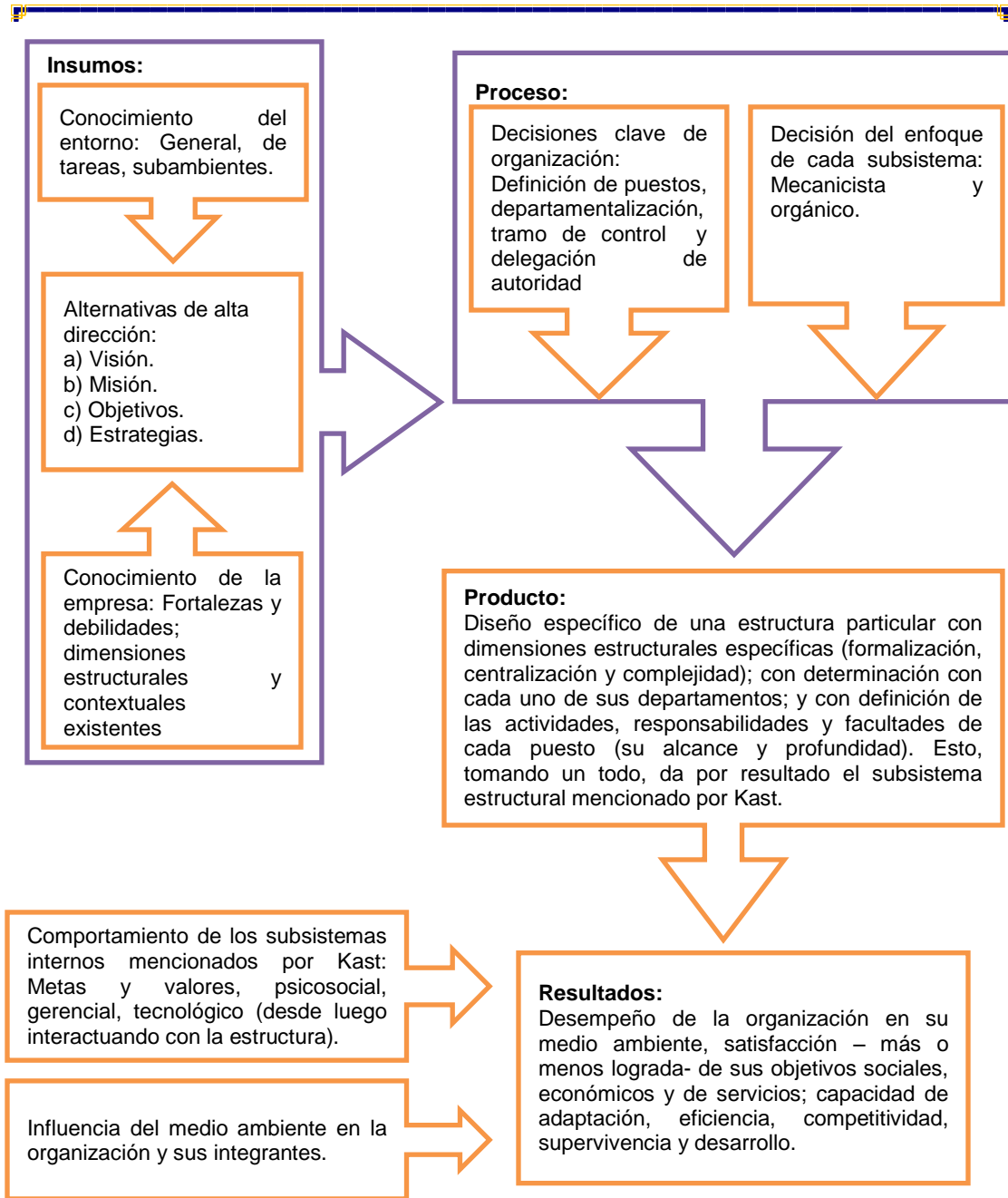


Figura 3 – Aspectos importantes en el diseño de una estructura organizacional.

Fuente: Organización y Estructuras Organizacionales. Instituto Internacional de Investigación y Tecnología Educativa S.C. (INITE). 3^{ra} Edición, P: 375.



3.3 Los Organigramas

⊕ CONCEPTO DE ORGANIGRAMA

“Un organigrama o carta de organización es un diagrama que expresa gráficamente la estructura orgánica de una Institución o parte de ella, y las relaciones entre las unidades que la componen”.¹⁸

➤ ¿Para qué sirven los organigramas?

Estos utilísimos instrumentos de organización revelan:

- ✓ División de funciones.
- ✓ Los niveles jerárquicos.
- ✓ Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Los canales formales de comunicación.
- ✓ La naturaleza lineal o staff del departamento. Suele indicarse ya sea por distintos colores, por distintos groesos de la línea de comunicación, en forma más usual, marcando la autoridad lineal con línea llena y la staff con línea punteada.
- ✓ Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- ✓ Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

¹⁸Duhalt Krauss, Miguel, **Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas**, P: 66.



➤ **Requisitos de los organigramas.**

- ✓ Deben ser muy claros, se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa puede producir mayores confusiones. Los cuadros deben de quedar separados entre si por espacios apropiados.
- ✓ No deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo; por ello, lo más frecuente es hacerlos arrancar del Director o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. Sin embargo, en ocasiones se acostumbra incluir en ellos la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración.
- ✓ Deben contener nombre de funciones y no de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar con letra mayor dentro del mismo cuadro el nombre del puesto, y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupa.
- ✓ No pueden representar un número muy grande de elementos de organización.



⊕ CLASES DE ORGANIGRAMAS.

Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares.

➤ Organigramas verticales.

En los organigramas verticales cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel surgen líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él, y así sucesivamente.

Ventajas:

- ✓ Suelen ser los más usados y, por lo mismo, fácilmente comprendidos.
- ✓ Indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

Desventajas:

- ✓ El llamado “efecto de triangulación”, ya que después de dos niveles es muy difícil indicar los puestos inferiores, por lo que se requeriría hacer organigramas muy alargados.

Esto suele solucionarse haciendo un organigrama que comprenda hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y posteriormente hacer un organigrama suplementario para cada división, departamento o sección.



Por otra parte se puede colocar los nombres de los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por una línea de autoridad y responsabilidad que corre a uno de los lados.

Organigrama Vertical de Organización

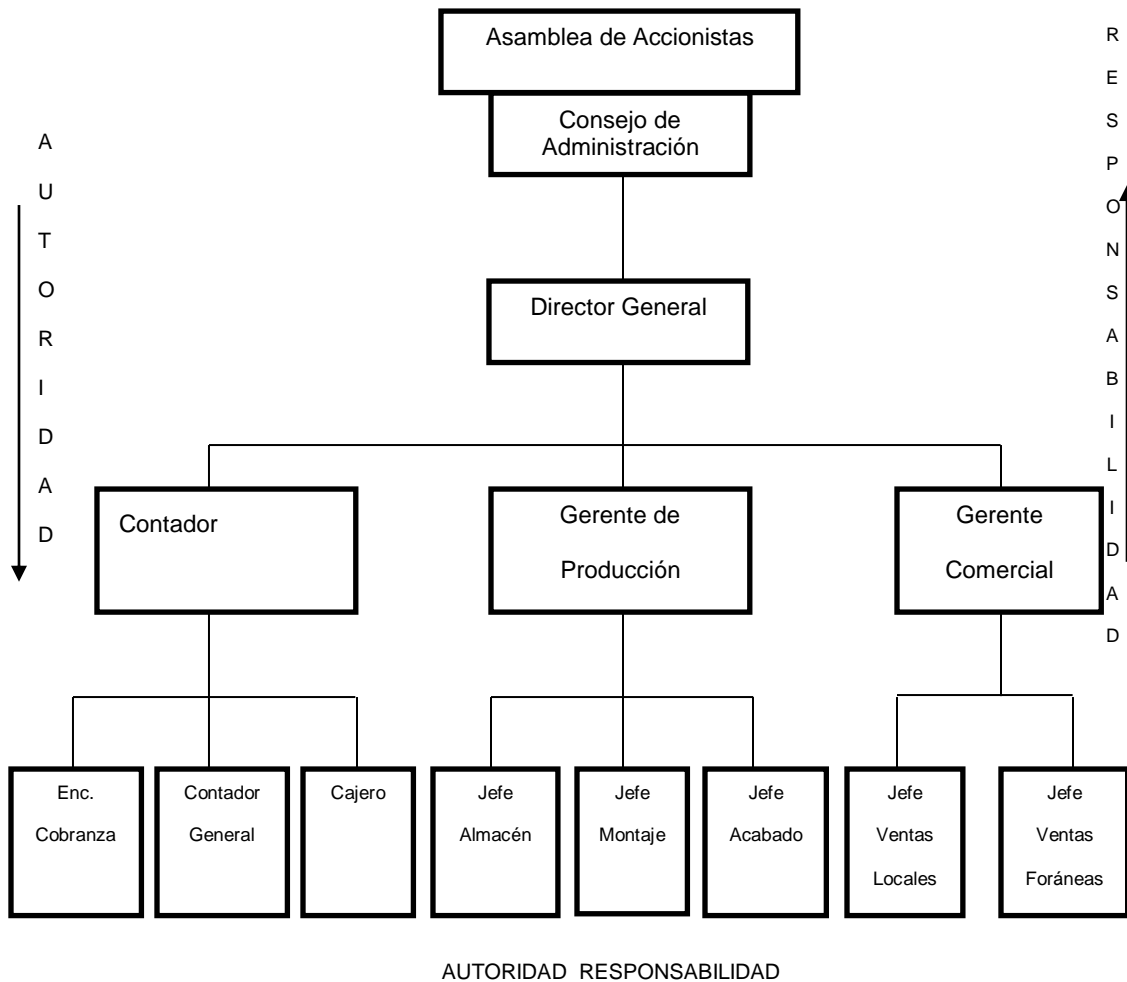


Diagrama 7- Organigrama Vertical de Organización.

Fuente: Reyes Ponce, Agustín. **Administración Moderna**. P: 290



Disposición del Organigrama Vertical para Evitar la Triangulación.

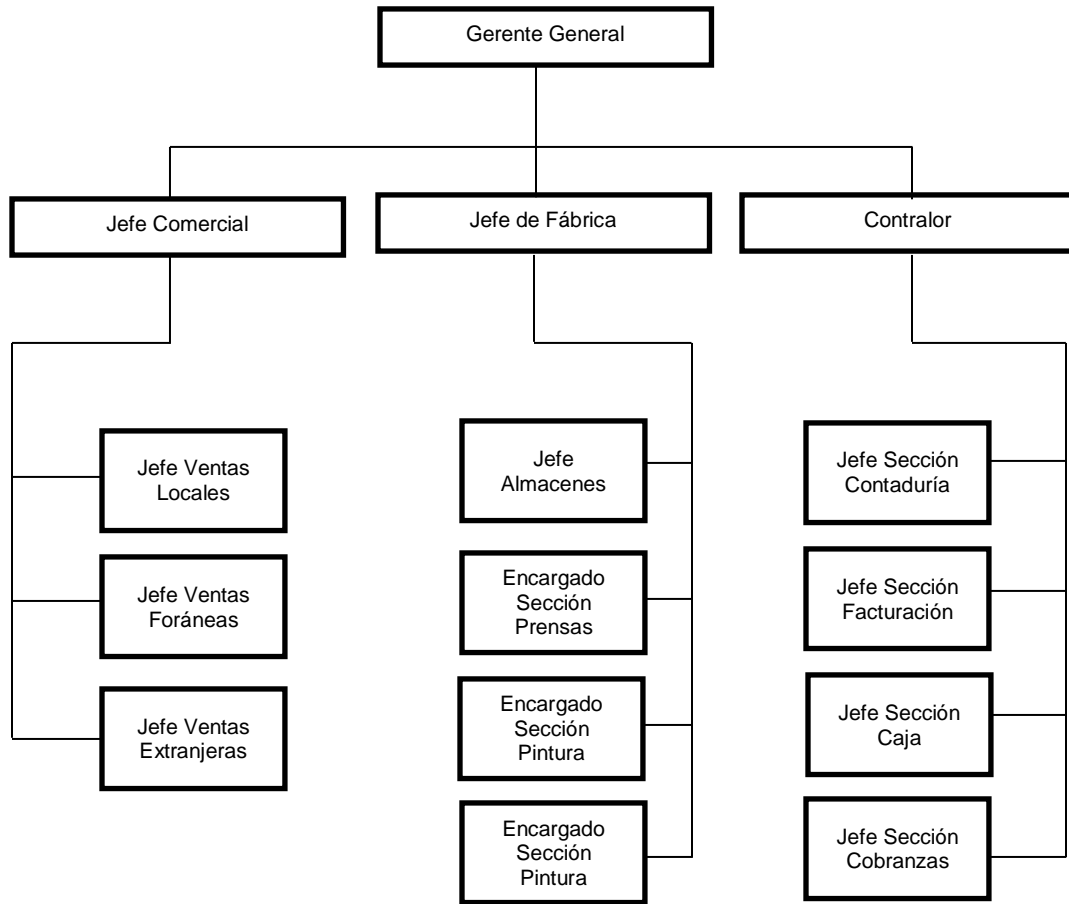


Diagrama 8- Organigrama Vertical de Organización para evitar la Triangulación.

Fuente: Reyes Ponce, Agustín. **Administración Moderna**. P: 302



➤ **Organigramas horizontales.**

En este tipo de organigramas comienza el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Ventajas:

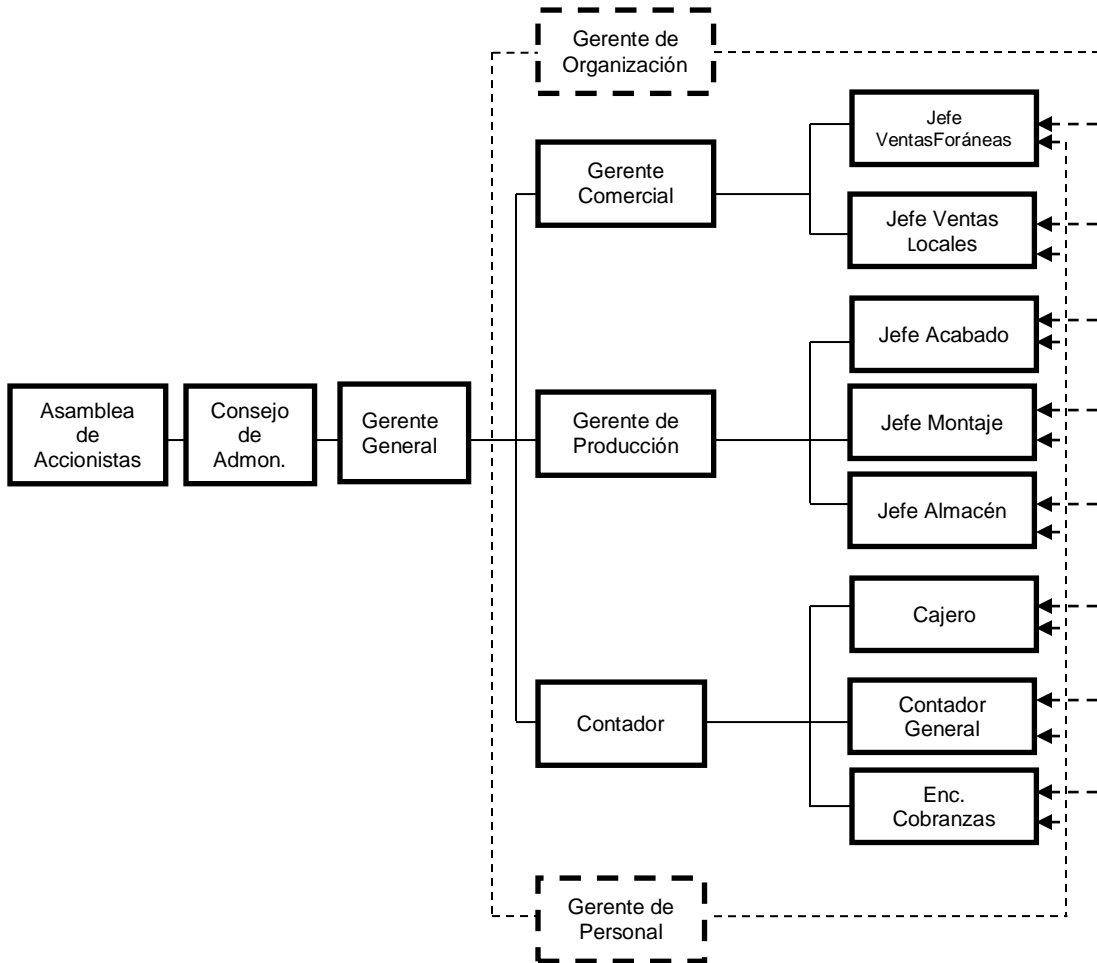
- ✓ Sigue la forma normal en que se acostumbra a leer (de izquierda a derecha).
- ✓ Disminuyen en forma considerable el efecto de la triangulación.
- ✓ Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad normal.

Desventajas:

- ✓ Son poco usados en la práctica.
- ✓ Aun pudiendo hacerse un solo organigrama, los nombres de los jefes quedan demasiado apiñados y, por ende, poco claros



Organigrama Horizontal de Organización.



————— Autoridad Lineal

- - - - - Autoridad Staff

Diagrama 9- Organigrama Horizontal de Organización.

Fuente: Reyes Ponce, Agustín. **Administración Moderna**. P: 303



➤ **Organigramas circulares.**

Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Ventajas:

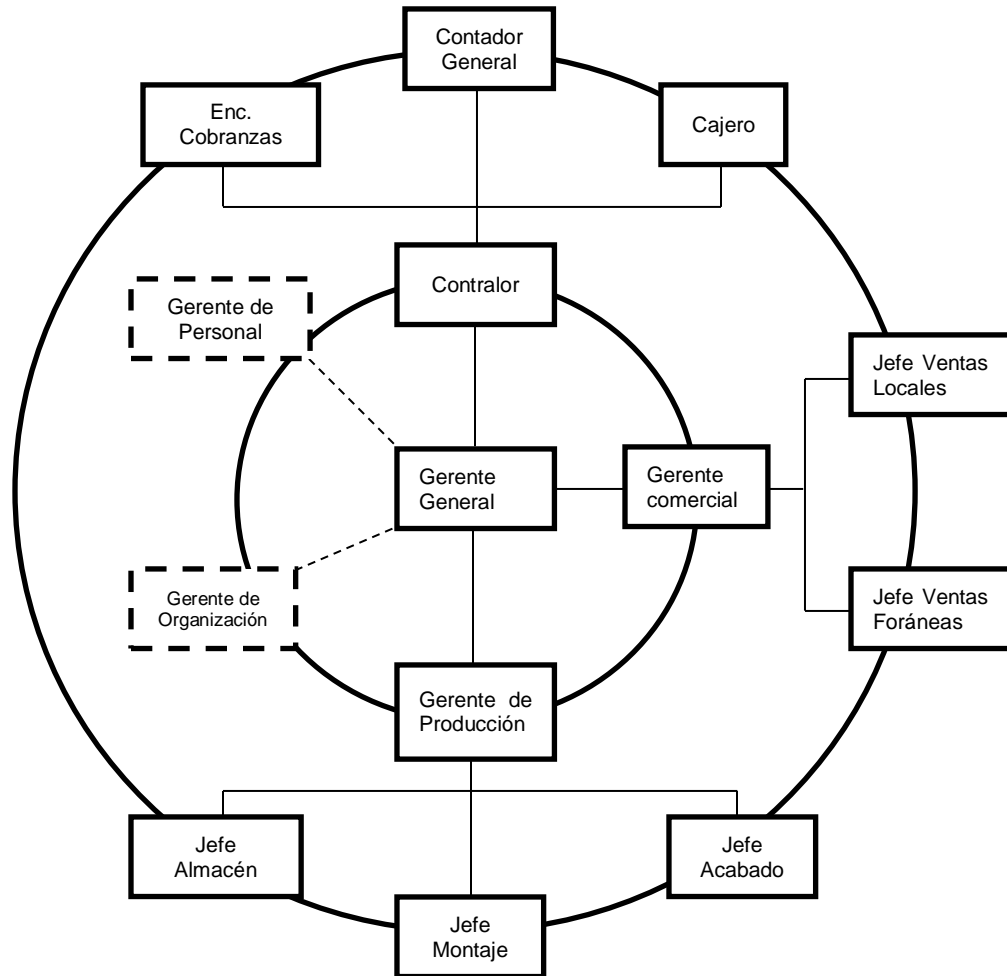
- ✓ Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
- ✓ Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.
- ✓ Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Desventajas:

- ✓ Se ha señalado que resultan confusos y difíciles de leer.
- ✓ No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.
- ✓ Fuerzan demasiado los niveles.



Organigrama Circular de Organización



_____ Autoridad Lineal

----- Autoridad Staff

Diagrama 10- Organigrama Circular de Organización.

Fuente: Reyes Ponce, Agustín. **Administración Moderna**. P: 304.



➤ **Organigrama escalar.**

Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. Para mayor claridad pueden usarse distintos tipos de letras.

Ventajas:

- ✓ Resultan muy sencillos.

Desventajas:

- ✓ Son poco usados todavía.
- ✓ Carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.



Organigrama Escalar de Organización

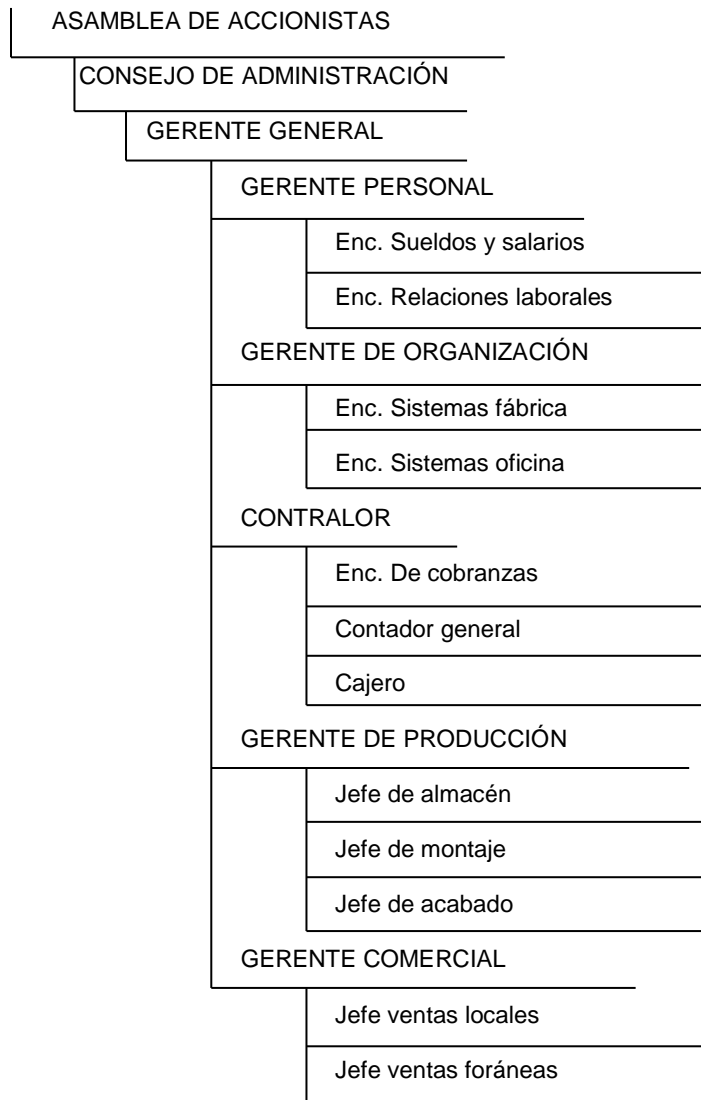


Diagrama 11- Organigrama Escalar de Organización.

Fuente: Reyes Ponce, Agustín. **Administración Moderna**. P: 387.



3.4 Importancia de la Estructura Organizacional

- ✓ La estructura organizacional se puede diseñar para ofrecer vínculos horizontales y verticales de información basados en el procesamiento de información requerido para alcanzar las metas globales de la organización.
- ✓ Permite que se de comunicación efectiva; es decir, que se de en todos los niveles.
- ✓ Proporciona un marco de responsabilidades, relaciones de subordinación y agrupamientos.
- ✓ Ofrece mecanismos de vinculación y coordinación de elementos organizacionales en un todo coherente.
- ✓ A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.
- ✓ Permite que se de un liderazgo efectivo.
- ✓ Permite que haya canales de comunicación efectivos.
- ✓ Permite que sea más fácilmente la adaptación al cambio.
- ✓ Se logra una buena salud organizacional.
- ✓ Mediante el diseño adecuado de una estructura organizacional se pueden identificar con facilidad las funciones, obligaciones, así como los niveles jerárquicos que existen en una organización.



- ✓ Impulsa el desarrollo de habilidades de los directivos, ya que al estar a cargo de un determinado número de personas permite poner en práctica sus diferentes capacidades para lograr resultados de calidad.

3.5 Necesidad de la Estructura Organizacional

Una estructura organizacional es necesaria porque ayuda a:

- ✓ Establecer objetivos de la empresa.
- ✓ Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
- ✓ Identificar y clasificar las actividades requeridas.
- ✓ Agrupar las actividades necesarias para lograr los objetivos.
- ✓ Asignar a cada agrupamiento un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos.
- ✓ Establecer las medidas para coordinar horizontal y vertical en la estructura organizacional.
- ✓ Sirve como instrumento o directriz que permite apoyar la atención o realización de tareas diarias, las cuales se constituyen en elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.



-
- ✓ La estructura organizacional es necesaria ya que toda organización privada o pública, debe contar con políticas, estrategias, procedimientos y normas para su desenvolvimiento, desarrollo normal de sus actividades cotidianas, de acuerdo a su tamaño y giro, varían en el grado en el que se les da autonomía a la gente y las distintas unidades que la conforman.



CAPÍTULO
4

Gymabeth

CASO PRÁCTICO:
DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL ADECUADA EN
UNA NUEVA EMPRESA TEXTIL
PARA LOGRAR LA MÁXIMA
EFICIENCIA

“Un líder es aquel que conoce el camino, transita el camino y muestra el camino”.

-Jhon C. Maxwell



4.1 Introducción

La industria textil en México juega un papel importante tanto en el mercado nacional como internacional. Su participación en la economía del país la colocan como una actividad productiva dinámica y relevante.

Sin embargo esta industria se ha visto afectada por la creciente competencia de países como China, Vietnam, Indonesia y Bangladesh, lo cual se traduce en una crisis que se ve reflejada en la baja de producción, empleo y ventas, además de una continua pérdida de competitividad debido a que la industria textil mexicana esta integrada principalmente por micro y pequeñas empresas.

Este tipo de empresas difícilmente poseen una estructura organizacional inteligente que les permita obtener un adecuado grado de eficacia y eficiencia. Para lograr dichos resultados toda organización debe contar con políticas, estrategias, procedimiento, normas para su desenvolvimiento y desarrollo normal de sus actividades cotidianas, de acuerdo a su tamaño, ya que estas varían en el grado en el que se les da autonomía a la gente y las distintas unidades que la conforman.

Sin embargo ante la falta de empresas mexicanas inteligentes que ofrezcan empleo a los estudiantes y egresados de diversas licenciaturas existe el



proyecto de crear una empresa dedicada al diseño, confección y comercialización de ropa para mujer. Se tiene pensado que este negocio esté formado por distintas áreas de especialidad y que todas ellas estén coordinadas por la dirección general formada por dos líderes efectivas de la Licenciatura en Administración. Esta organización se crea con el fin de satisfacer las diversas necesidades del mercado femenino, de encontrar prendas de excelente calidad y diseños novedosos a excelentes precios.

Por tal motivo se propone el diseño de una estructura organizacional inteligente y adecuada de una nueva empresa textil para lograr la máxima eficiencia.

4.2 Insumos

Nombre de la Empresa: “GYMABETH S.A. de C.V.”

Slogan: Atrae miradas luciendo increíble.

Logotipo:





Ubicación de la planta: Parque Industrial Cuamatla, Cuautitlán Izcalli, Estado de México.

Tipo de Organización: “GYMABETH S.A. de C.V.” será una “empresa del sector secundario- industrial, ya que se encontrará en la rama textil”.¹⁹

La organización será una **Sociedad Anónima** ya que “es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones”.²⁰

Por tanto, la denominación se formará libremente, pero será distinta de la de cualquier otra sociedad y “al emplearse irá siempre seguida de las palabras Sociedad Anónima o de su abreviatura S.A.”²¹

GYMABETH será una “**Sociedad Anónima de Capital Variable** debido a que el capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones”.²²

Número de Empleados y Tamaño: Contará con 51 empleados por lo tanto es considerada como pequeña empresa.

¹⁹La Organización Empresarial en México, Revista Pyme Adminístrate Hoy, Enero 2009, P: 75

²⁰Artículo 87, capítulo V, De la sociedad anónima, Ley General de Sociedades Mercantiles.

²¹Artículo 88, capítulo V, De la sociedad anónima, Ley General de Sociedades Mercantiles.

²²Artículo 213, capítulo VIII, De las sociedades de capital variable, Ley General de Sociedades Mercantiles.



⊕ MEDIO AMBIENTE

El conocimiento del medio ambiente general es muy bueno debido a que gran parte del personal que conforma la organización ya ha trabajado anteriormente en áreas similares, por tanto cuentan con la experiencia suficiente para desempeñar adecuadamente sus funciones.

El ambiente en el que se desarrollará el negocio tiene dos puntos importantes que considerar:

El primero está dado por la difícil situación económica que atraviesa el país en este sector, debido a la fuerte competencia de países como China, Vietnam, Indonesia y Bangladesh, ésta problemática se ve reflejada en la baja de producción, empleo y por lo tanto en las ventas, además de una continua pérdida de competitividad.

En el segundo punto hay una gran oportunidad para que la empresa pueda competir con otros países, ya que al tener un adecuado diseño de la estructura organizacional se pueden obtener altos grados de eficacia y eficiencia en todos los procesos que se lleven a cabo obteniendo así resultados de calidad.

En cuanto al ambiente de la competencia, ésta es muy fuerte tanto a nivel nacional como internacional y por ello debemos competir con estas



organizaciones ofreciendo productos de calidad y a la vanguardia, con la finalidad de satisfacer las necesidades y requerimientos de las consumidoras.

⊕ ALTERNATIVAS DE ALTA DIRECCIÓN

VISIÓN

Ser una empresa textil líder en el mercado a nivel nacional e internacional, en el diseño, producción y venta de prendas de vestir para mujer de la más alta calidad y vanguardia.

MISIÓN

Diseñar, producir y comercializar prendas de vestir para mujer, utilizando el más alto grado de tecnología y calidad para lograr la satisfacción de nuestros clientes, garantizando el desarrollo de nuestros colaboradores así como un óptimo nivel de rentabilidad para nuestros socios.

VALORES

- **Actitud Positiva:** Hacer las cosas con alegría y optimismo.
- **Disposición:** Tener la actitud y las ganas para desempeñar bien las funciones.
- **Compromiso:** Cumplir en tiempo y forma con las obligaciones correspondientes.



-
- **Trabajo en Equipo:** Compartir, participar y aprender de todos.
 - **Respeto:** Considerar que todos y todo tiene un valor por sí mismo.
 - **Honestidad:** Calidad humana para comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad.
 - **Responsabilidad:** Reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de los actos, siempre en el plano de lo moral.
 - **Tolerancia:** Calidad humana para comprometerse y expresarse con coherencia y autenticidad (decir la verdad), de acuerdo con los valores de verdad y justicia.
 - **Generosidad:** Dar y entender a los demás sin esperar nada a cambio.
 - **Perseverancia:** Actitud de ser firme en alcanzar un objetivo, en momentos que uno se propone llegar a un final definido por el mismo.
 - **Lealtad:** Actitud de fidelidad que una persona le debe hacia algo o alguien.

OBJETIVOS

Objetivos Generales.

- Ser una de las mejores empresas textiles a nivel nacional e internacional, tanto en maquinaria, procesos de producción, calidad y tecnología en sus productos.



- Contar con una administración eficiente que permita optimizar el uso de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, para poder posicionarse en el mercado como líder en preferencia de las consumidoras.

Objetivos Específicos

- Capacitar al personal administrativo en el uso de tecnologías de la información.
- Adiestrar constantemente a los operarios en el uso de la maquinaria, para lograr un manejo más eficiente y por lo tanto obtener una mayor productividad.
- Posicionar la marca “GYMABETH S.A. de C.V.” en el mercado local, nacional y posteriormente en el extranjero.
- Comercializar los productos a nivel local, nacional y posteriormente a nivel internacional, mejorando los canales de distribución.
- Estar a la vanguardia en tecnología de punta haciendo uso de maquinaria de primer mundo.
- Implementar sistemas de gestión de calidad.
- Ser una Empresa Socialmente Responsable comprometida con el cuidado del medio ambiente.



ESTRATEGIAS

✂ Estrategia competitiva.

GYMABETH ofrecerá un sistema de franquicias para toda la República Mexicana y las principales ciudades del mundo.

Este sistema pondrá a disposición del franquiciado un servicio integral que abarque todos los aspectos relacionados con la comercialización del producto y la gestión de la franquicia de tal modo que el empresario pueda dedicarse únicamente a incrementar su volumen de ventas.

La organización deberá estar siempre al corriente de las últimas tendencias proporcionando una colección completa, amplia, surtida y combinable, además de que implementará el sistema de reposición "Just in Time" con artículos nuevos semanalmente. Por otra parte la empresa proporcionará asesoría para la exposición y venta de los productos, mediante la asistencia periódica de personal calificado.

Los aspectos más importantes que influyen para que esta estrategia se lleve a cabo satisfactoriamente, son los siguientes:

- ▲ Contar con un equipo de colaboradores motivados, emprendedores, con actitud positiva, disposición, compromiso y sobre todo integrado e identificado con la compañía.



- ▲ Producir un producto dirigido a un nicho de mercado específico: Mujer que busca productos de calidad, de moda y a buenos precios.
- ▲ Tener buen funcionamiento en su sistema tecnológico y logístico, desarrollado con productos propios.

✂ Estrategias de crecimiento.

La forma de crecimiento de la organización estará basado en el uso recursos propios sin tener que recurrir a fusiones o alianzas.

La primera estrategia de crecimiento o desarrollo de la empresa es la que tiene que ver con el proceso de expansión, GYMABETH penetrará en el mercado ofreciendo a las consumidoras productos modernos, novedosos y sobre todo de calidad.

Dentro de las estrategias de crecimiento esta la diversificación, en este caso la organización tiene contemplado producir nuevas líneas de productos dirigidos a otro nicho de mercado como los son el mercado masculino y niños.

Por último, la tercera estrategia de desarrollo o crecimiento que implementará la organización es la internacionalización, ya que GYMABETH buscará penetrar en otros mercados mediante la exportación de sus productos.



✧ Estrategia financiera.

La financiación de GYMABETH será tanto interna como externa, ya que la mitad del capital requerido para su funcionamiento será aportado por los accionistas, mientras que el otro 50% del capital será financiamiento bancario. Cabe resaltar que el capital de la empresa es 100% mexicano.

Las inversiones que se harán en cuanto a la estructura económica son inversiones en activo fijo, esto es con la finalidad de dotar a la empresa de una adecuada infraestructura.

✧ Estrategia de producción.

La estrategia de producción de GYMABETH atendiendo a la cantidad del factor productivo- trabajo, es mecánica, es decir, que consta de mano de obra y de maquinaria (cadenas de montaje).

Según la gama o variedad del producto, la estrategia a seguir es múltiple, fabricando varios productos distintos y en cuanto al origen de las órdenes de producción se utilizarán sobre pedido o encargo.

En cuanto a la estrategia de producción, la empresa llevará a cabo una producción “Just in Time” donde ésta se dirige a un mercado de masas. Se producirán grandes volúmenes de producción diversos, con esto se busca reducir al máximo los inventarios para evitar tener stock; para ello es necesario tener buena relación con proveedores y clientes. Por otra parte se



busca la mejora continua y la calidad total por tanto es necesario que la cultura organizacional esté orientada hacia la colaboración y al aprendizaje.

✂ **Estrategias de mercadotecnia.**

Como primer punto será necesario recoger, procesar y analizar información del mercado. Los principales clientes por no decir únicos son las mujeres que desean vestir a la moda sin pagar precios excesivos, también se estudiará a los competidores tanto actuales como potenciales.

Por otra parte será importante realizar muy presente el análisis FODA, para determinar la situación en la que se encuentra la organización.

GYMABETH será una empresa que busque mostrar una imagen sencilla, dinámica, joven, urbana, donde se reflejen las tendencias de la moda más actual. La publicidad tiene como fin que el público de los más diversos países en los que nuestra marca se comercializará, se identifique con esta única imagen descrita.

El equipo de publicidad será el encargado de la transmisión de esa imagen de marca. Sus esfuerzos estarán dirigidos a conseguir una identidad propia que sirva de nexo entre todas las tiendas en el mundo. El equipo de publicidad, gestionará el presupuesto que se destinará para esta actividad y lo traducirá en un considerable apoyo publicitario, reflejado en los catálogos, la cartelera exterior, la publicidad en prensa y radio o el mailing directo



utilizando las plataformas tecnológicas existentes en la actualidad. Al mismo tiempo, este equipo prestará su asesoramiento en la aplicación de nuestra imagen corporativa y en la dirección de arte.

La empresa tendrá una estrategia de mercadotecnia destinada a definir la naturaleza y el tamaño de los mercados donde la empresa quiere actuar, es decir, una segmentación del mercado.

El precio de los productos será razonable, por tanto se busca que la relación calidad-precio sea la más favorable. Con estos se busca que los productos vayan destinados a una sección de la población determinada: Mujer de clase media. Por otra parte los precios también estarán en cierta manera determinados por la competencia.

En lo que respecta a la distribución se tiene contemplado implementar un sistema logístico que posibilite la clasificación y distribución de las prendas lo más rápido posible.

En cuanto a la comunicación GYMABETH hará uso de las nuevas tecnologías, por tanto el equipo de Internet centrará sus esfuerzos en mejorar y ampliar la presencia de la organización en la red.



⊕ CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

Análisis FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia del personal en el ramo de la actividad. • Perfil de puestos bien definido para cada función • Plan de capacitación, motivación e incentivos para los recursos humanos. • Capacidad de diversificación de los productos ofrecidos. • Accesibilidad a las materias primas a precios adecuados. • Calidad de los productos ofrecidos a las consumidoras. • Ubicación apropiada de la planta. • Adecuado diseño de la estructura organizacional. • Especificidad de los productos y el mercado al que va dirigido • Utilización de tecnologías avanzadas de manufactura en los diferentes procesos de transformación de la producción textil y de confecciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado en crecimiento constante. • Deficiencia de la competencia en la producción y/o distribución de sus productos. • Posibilidades de exportar e importar. • Existencia de un mercado laboral con experiencia y una tradición textil y de confecciones. • Amplio poder de negociación con los proveedores dispuestos a mejores acuerdos debido a nuestros pedidos regulares. • Gran oferta tecnológica y de equipamiento, para la industria textil y de confecciones. • Ofrecer productos complementarios. • Organización con gran apertura a distintos mercados. • Aumentar la cantidad de producción por tanto se incrementa el número de trabajadores.



DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Limitación de recursos financieros.• Recursos humanos que se resisten al cambio por miedo a lo desconocido.• Precio ligeramente alto en relación a la competencia.• Capacidad de producción limitada.• Marca nueva en el mercado por tanto es desconocida para las consumidoras.• No contar por el momento con ISO de calidad.• Dificultad para encontrar proveedores de materia prima fiable.• Canales de distribución insuficientes.• Planes de Marketing limitados.	<ul style="list-style-type: none">• Introducción de productos importados.• Materia prima a precios altos.• Dificil situación económica que presenta el país en este sector.• Mayor cantidad de empresas de la competencia que exportan a casi todo el mundo por lo que pueden ocupar gran parte de los mercados y crear barreras.• La velocidad de los cambios tecnológicos, que demandan de la empresa una permanente adaptación y renovación de la maquinaria.• El aumento del poder de negociación de los clientes que demandan mayor calidad, mejores productos, menores plazos de entrega y costos reducidos.• Preferencias cambiantes de las consumidoras y nuevas tendencias de moda que no vayan parejo con las capacidades de diseño de la empresa.• Alianza de competidores para ofrecer mayor cobertura.• Los clientes exigen certificaciones de calidad.



❖ **VARIABLES CONTEXTUALES.**

❖ **Tamaño absoluto:** El tamaño absoluto de GYMABETH es pequeño ya que, aunque su capacidad de recursos materiales, financieros y tecnológicos, podría ser amplio sólo intervienen 51 empleados.

❖ **Tamaño relativo:** En cuanto al tamaño relativo, este es igualmente pequeño ya que la capacidad de influencia que podría tener GYMABETH con respecto a su medio ambiente y sus clientes es de baja consideración, aunque se cuenta con un equipo de colaboradores de gran empuje, iniciativa, altamente capacitados, preparados y sobre todo calificados para llevar a cabo cada una de sus funciones con eficiencia y eficacia.

❖ **Tecnología de la Información.**

Actualmente las tecnologías de información deben estar presentes en todas las actividades de la organización, es decir, en las etapas de entrada, proceso y salida de los productos.

Para GYMABETH en la etapa de entrada, las tecnologías de información contendrán todas las habilidades, procedimientos y técnicas que permitan manejar eficientemente las relaciones existentes con los grupos de interés (Clientes, proveedores, gobierno, sindicatos y público en general) y el entorno en el que se desenvuelve.



En la etapa de proceso, las tecnologías de información en combinación con la maquinaria, técnicas y procedimientos, transformarán los insumos en productos terminados. El contar con tecnología de punta y a la vanguardia permite a la organización añadir valor a los productos para disminuir los costos así como el desperdicio de recursos.

En la etapa de salida, las tecnologías de información permitirán a la empresa ofrecer y distribuir productos terminados de calidad. Para ser efectiva, GYMABETH aplicará técnicas para evaluar la calidad de sus productos terminados, así como para la mercadotecnia, venta, distribución y para el manejo de servicios de postventa a los clientes.

Las tecnologías de información en los procesos de entrada, proceso y salida darán una importante ventaja competitiva debido a que la organización llevará a cabo el desarrollo, administración y uso de tecnologías de información para administrar el entorno organizacional y crear valor para toda la compañía.

❖ **Cultura Organizacional.**

En GYMABETH todo colaborador debe tener presente los valores que conforman la cultura organizacional y propiciar su difusión y cumplimiento, de modo tal, que asegure la ventaja competitiva de la organización a nivel



nacional e internacional, siempre orientado a la calidad en cada uno de nuestros procesos, al mercado y al desarrollo del capital humano.

Por otra parte debemos promover, asegurar y reconocer los siguientes aspectos en cada uno de nuestros colaboradores:

- Comprometerse fuerte y éticamente en el trabajo fomentando la integración, la honestidad y la calidad.
- Actuar con actitud positiva, disposición y compromiso para lograr los mejores resultados que le permitan a la empresa desarrollarse satisfactoriamente.
- Llevar a cabo adecuadamente todos los procesos para incrementar la productividad, aprovechando al máximo los recursos con los que cuenta la organización.
- Desarrollar innovaciones para tener mayor participación en el mercado, así como estar atentos frente a futuras tendencias tecnológicas, cambios en los hábitos de nuestras consumidoras, nuevas ideas y oportunidades de negocios, manteniendo el respeto por los valores y las actitudes del factor humano.
- Establecer objetivos, metas además de estimular a nuestros colaboradores para que se comprometan a lograrlos juntos.



- Demostrar competencia, eficacia y eficiencia, además de cambiar actitudes negativas que puedan afectar el rendimiento de nuestros colaboradores.
- Respetar las diversas culturas y tradiciones de los países en los que esté presente GYMABETH, añadiendo su propio conjunto de valores.
- Tener lealtad a la organización e identificarse con ella.
- Promover el desarrollo sustentable para el cuidado del medio ambiente.

❖ **Competencia**

Entre nuestros principales competidores se encuentran los siguientes:

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| ✓ Zara | ✓ Ermenegildo Zegna |
| ✓ Mango | ✓ Fendi |
| ✓ Stradivarius | ✓ Giorgio Armani |
| ✓ System action | ✓ Hermés |
| ✓ Benetton | ✓ Louis Vuitton |
| ✓ Bershka | ✓ Prada. |
| ✓ Cortefiel | ✓ Salvatore Ferragamo |
| ✓ Massimo Dutti Woman | ✓ Versace |
| ✓ Levi's | ✓ Shang Xia |
| ✓ Blanco | |
| ✓ Chanel | |
| ✓ Christian Dior | |



4.3 Proceso

DEFINICIÓN DE PUESTOS

Integración de puestos.

Dirección General.

Departamento y áreas subordinadas.

Departamento Staff de Consultoría Externa.

Área de Mercadotecnia.

Área de Recursos Humanos.

Área de Finanzas

Área de Producción.

Departamento Staff de Consultoría Externa.

Jefe inmediato: Director General.

Integración de puestos:

- ✓ Consultor de Desarrollo Organizacional externo.
- ✓ Consultor Jurídico externo.
- ✓ Consultor en Tecnologías de la Información y Comunicación externo.



ÁREA DE MERCADOTECNIA.

Jefe inmediato: Director General.

Departamentos subordinados:

Departamento de Relaciones Públicas.

Departamento de Ventas.

Departamento de Logística.

+ Departamento de Relaciones Públicas.

Jefe inmediato: Director de Mercadotecnia.

Integración de puestos:

- ✓ Gerente de Relaciones Públicas.
- ✓ Auxiliar de Publicidad y Mercadotecnia.

+ Departamento de Ventas

Jefe inmediato: Director de Mercadotecnia.

Integración de puestos:

- ✓ Gerente de Ventas
- ✓ 2 Asesores de Ventas Locales.
- ✓ 2 Asesores de Ventas Foráneas.



✚ **Departamento de Logística.**

Jefe inmediato: Director de Mercadotecnia.

Departamentos subordinados:

Departamento de Empaque y Embalaje.

Departamento de Distribución.

✚ **Departamento de Empaque y Embalaje.**

Jefe inmediato: Gerente de Logística.

Integración de puestos:

- ✓ Supervisor de Empaque y Embalaje.
- ✓ 2 Operarios de Empaque.
- ✓ 2 Operarios de Embalaje.

✚ **Departamento de Distribución.**

Jefe inmediato: Gerente de Logística.

Integración de puestos:

- ✓ Supervisor de Distribución.
- ✓ 2 Operarios Repartidores Locales.
- ✓ 2 Operarios Repartidores Foráneos.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Jefe inmediato: Director General.

Departamentos subordinados.

Departamento de Contratación.

Departamento de Seguridad e Higiene Industrial.

Departamento de Contratación.

Jefe inmediato: Gerente de Recursos Humanos.

Integración de puestos:

- ✓ Gerente de Contratación.
- ✓ Analista de Reclutamiento y Selección.
- ✓ Analista de Capacitación y Desarrollo.
- ✓ Analista de Nómina.

Departamento de Seguridad e Higiene Industrial.

Jefe inmediato: Gerente de Recursos Humanos.

Integración de puestos:

- ✓ Gerente de Seguridad e Higiene Industrial.
- ✓ Auxiliar de Mantenimiento.
- ✓ Médico general.



ÁREA DE FINANZAS.

Jefe inmediato: Director General.

Departamentos subordinados:

Departamento de Contabilidad General.

Departamento de Contabilidad de Costos.

+ Departamento de Contabilidad General.

Jefe inmediato: Director de Finanzas.

Integración de puestos:

- ✓ Gerente de Contabilidad General.
- ✓ Analista de Crédito y Cobranza.
- ✓ Analista de Cuentas por Pagar.
- ✓ Analista de Impuestos.

+ Departamento de Contabilidad de Costos.

Jefe inmediato: Director de Finanzas.

Integración de puestos:

- ✓ Gerente de Contabilidad de Costos.
- ✓ Analista de Costos.



ÁREA DE PRODUCCIÓN

Jefe inmediato: Director General.

Departamentos subordinados:

Departamento de Abastecimiento.

Departamento de Fabricación.

Departamento de Control de Calidad.

+ Departamento de Abastecimiento.

Jefe inmediato: Director de Producción.

✓ Gerente de Abastecimiento.

✓ Auxiliar de Almacén.

+ Departamento de Fabricación.

Jefe inmediato: Director de Producción.

Departamentos subordinados:

Departamento de Diseño.

Departamento de Corte y Costura.

Departamento de Impresión y Etiquetado.

Departamento de Lavandería y Planchado.



Departamento de Diseño.

Jefe inmediato: Gerente de Fabricación.

Integración de puestos:

- ✓ Gerente de Diseño.
- ✓ 2 Diseñadores.

Departamento de Corte y Costura.

Jefe inmediato: Gerente de Fabricación.

Integración de puestos:

- ✓ Supervisor de Corte y Costura.
- ✓ 2 Auxiliares de Corte.
- ✓ 3 Costureras de Máquina Recta.
- ✓ 3 Costureras de Máquina Collaretera.
- ✓ 3 Costureras de Máquina Over Lock.
- ✓ 2 Costureras de Máquina Bordadora.

Departamento de Impresión y Etiquetado.

Jefe inmediato: Gerente de Fabricación.

Integración de puestos:

- ✓ Supervisor de Impresión y Etiquetado.
- ✓ Auxiliar de Impresión.
- ✓ Auxiliar de Etiquetado.



Departamento de Lavandería y Planchado.

Jefe inmediato: Gerente de Fabricación.

Integración de puestos:

- ✓ Supervisor de Lavandería y Planchado.
- ✓ Auxiliar de Lavandería.
- ✓ Auxiliar de Planchado.

Departamento de Control de Calidad.

Jefe inmediato: Director General.

Integración de puestos:

- ✓ Supervisor de Control de Calidad.
- ✓ Auxiliar de Inspección.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

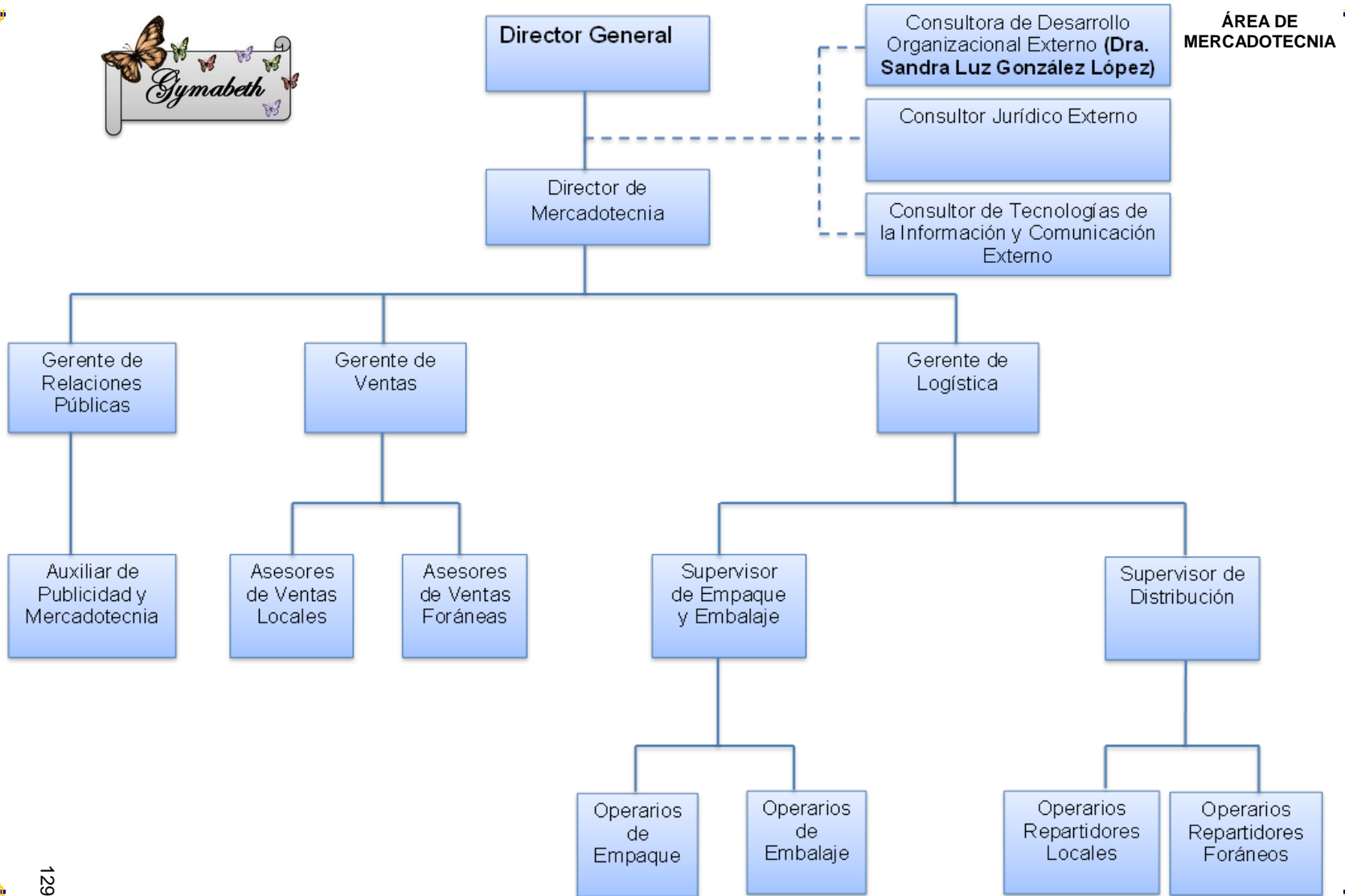
De acuerdo a la propuesta de diseñar una estructura organizacional adecuada en una nueva empresa textil para lograr la máxima eficiencia, se optó por una departamentalización con un **enfoque funcional vertical.**

Las áreas debajo del Gerente General consisten en grupos de expertos y recursos similares, las cuales son Mercadotecnia, Recursos Humanos, Finanzas y Producción. La información fluye de arriba hacia abajo por la jerarquía vertical y la cadena de mando converge en la cima de la



organización. Las personas dentro de cada departamento se comunican principalmente con otras del mismo departamento (aunque también existe la interacción con otros departamentos) para coordinar el trabajo y cumplir las tareas o implementar decisiones que se transmiten por toda la jerarquía. Las reglas y procedimientos regulan los deberes y las responsabilidades de cada individuo y los empleados en los niveles jerárquicos más bajos aceptan el derecho que tienen quienes ocupan puestos superiores en la jerarquía para tomar decisiones y emitir órdenes.

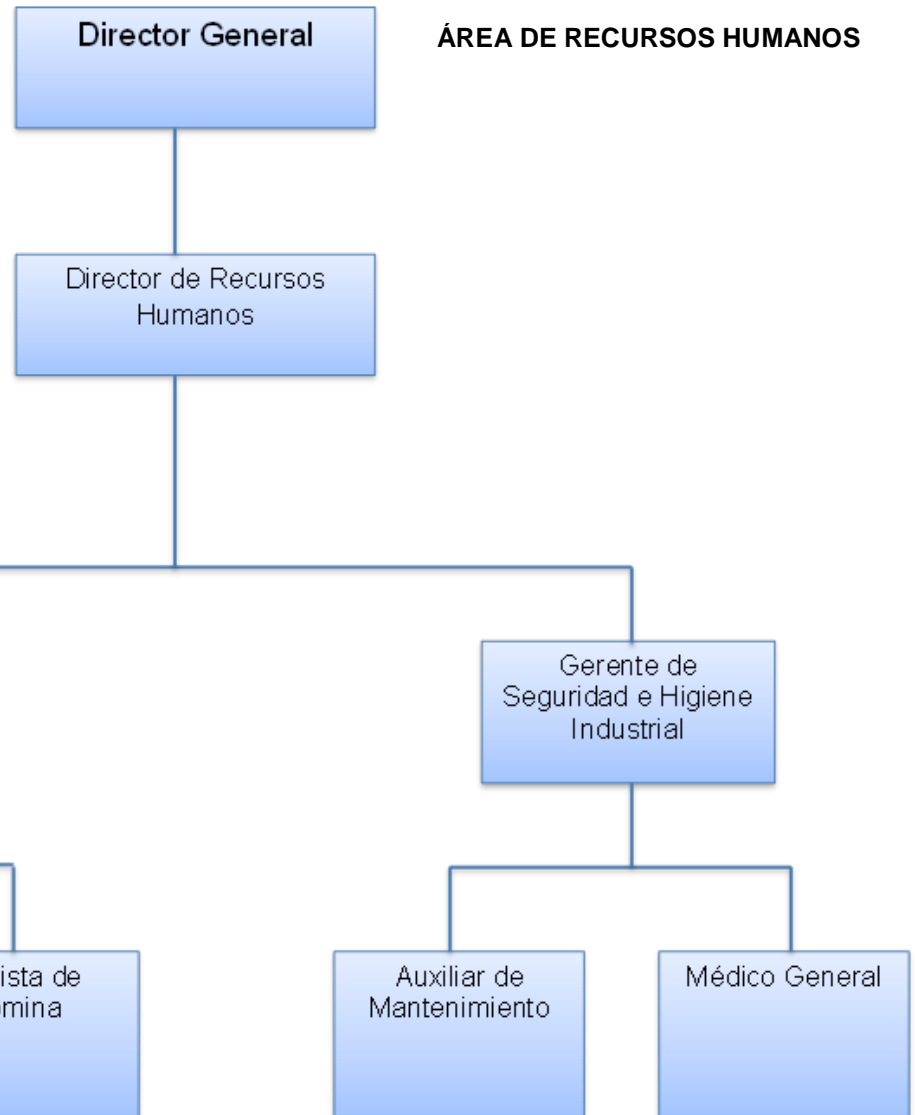
A continuación se muestra gráficamente la departamentalización de GYMABETH S.A de C.V.:

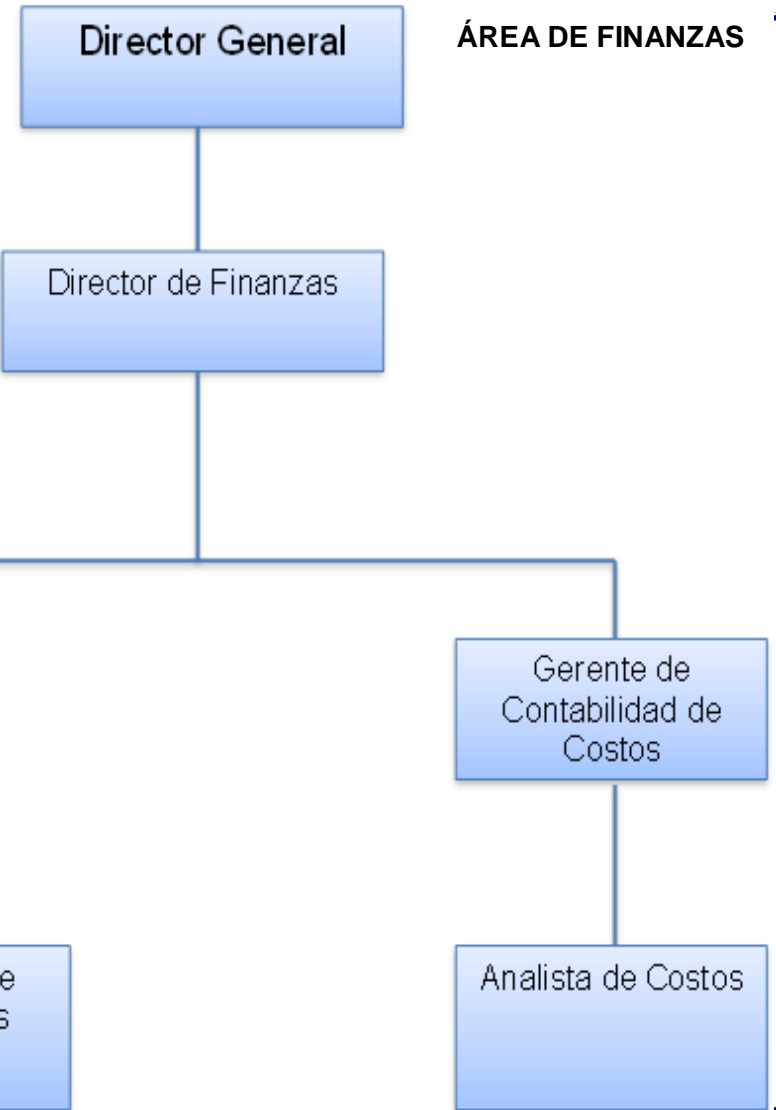


ÁREA DE MERCADOTECNIA

CASO PRÁCTICO: DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA EN UNA NUEVA EMPRESA TEXTIL PARA LOGRAR LA MÁXIMA EFICIENCIA

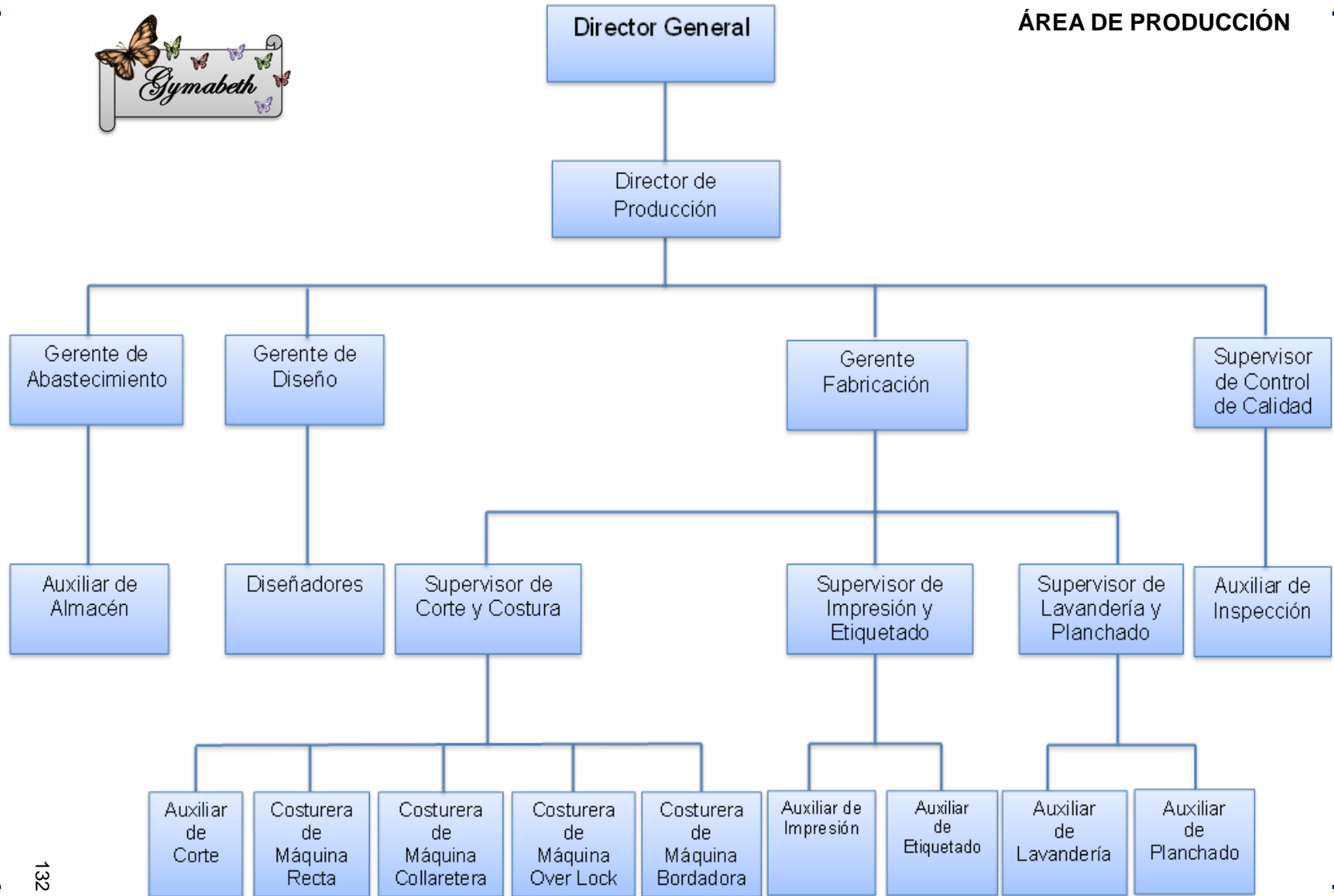








ÁREA DE PRODUCCIÓN



CASO PRÁCTICO: DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA EN UNA NUEVA EMPRESA TEXTIL PARA LOGRAR LA MÁXIMA EFICIENCIA





Como se puede apreciar es una estructura poco compleja, debido a que no existen muchos niveles jerárquicos, por tanto:

El **tramo de control** es amplio debido a la poca complejidad de la estructura, ya que cada gerente de área o supervisor de departamento tiene a su cargo de 1 a 16 personas a lo máximo.

Por lo que respecta a la **delegación de autoridad** es alta y **descentralizada**, ya que GYMABETH al ser una organización inteligente busca que su personal crezca y se desarrolle profesionalmente por tanto sus colaboradores están altamente preparados y comprometidos con los objetivos de la empresa por tal motivo se hace uso de lo que se conoce como Empowerment.²³

Por otra parte el **enfoque** de la organización es **orgánico y contingencial**.

Es **orgánico** debido a que la empresa **opera por procesos** y tiene que iniciar con el desarrollo de un producto, por tanto tiene que ser capaz de crear productos nuevos que satisfagan las necesidades cambiantes de las consumidoras. Dicho desarrollo es un proceso fundamentalmente creativo y lo llevan a cabo personas altamente preparadas y calificadas para tal función

²³Empowerment significa potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.



de la misma manera al ser productos innovadores con características especiales, su producción y venta requieren también de personal calificado.

Es **contingencial** ya que la organización debe adaptarse a los constantes cambios en el mercado y a los avances tecnológicos por tal razón es necesario tener gran flexibilidad y una gran capacidad de adaptación.

4.4 Producto

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

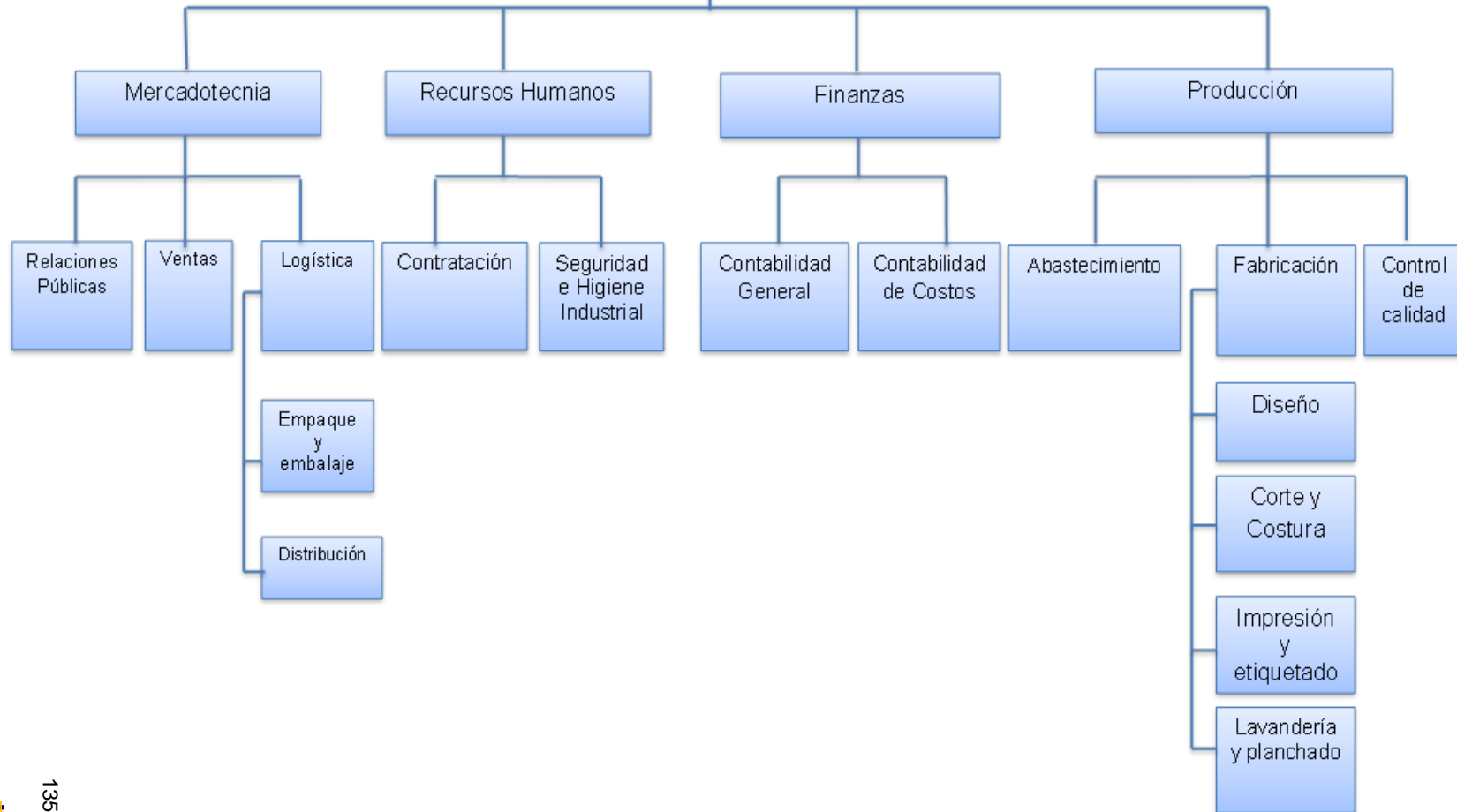
Tomando en cuenta el procedimiento anteriormente tratado y desarrollado, a continuación se muestra el organigrama general de la propuesta del diseño de una estructura organizacional adecuada en una nueva empresa textil para lograr la máxima eficiencia.



Dirección General

**ORGANIGRAMA GENERAL
DE
GYMABETH S.A. DE C.V.**

Consultoría
Externa



CASO PRÁCTICO: DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA EN UNA NUEVA EMPRESA TEXTIL PARA LOGRAR LA MÁXIMA EFICIENCIA





DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Director General.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-DG01		
Departamento: Dirección General		Área: Gerencia General
Descripción genérica: Administrar y desarrollar adecuadamente una organización inteligente, que permita ser eficaz y eficiente en cada uno de sus procesos para obtener resultados de calidad.		
Descripción específica:		
<p>a) Funciones del Puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ejecutar los acuerdos y disposiciones de los socios. ❖ Someter al conocimiento y aprobación de los socios los planes, presupuestos de ingresos y egresos, programas de trabajo, inversión y financiamiento e informes de actividades. ❖ Someter para su aprobación a los socios la estructura administrativa y operativa de la organización, así como el personal necesario para su funcionamiento. ❖ Representar, en su caso, a la organización ante las dependencias y entidades públicas y las personas físicas y morales privadas con las facultades que le otorguen los socios. ❖ Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Dirigir, administrar y evaluar a la organización. ❖ Evaluar nuevos proyectos de mejora, calidad y de crecimiento de la organización, así mismo el clima organizacional, capacitación del personal, y el sistema de higiene y seguridad de la organización. ❖ Velar por el buen funcionamiento de la organización y tomar las medidas administrativas, contables, organizacionales, financieras y demás que correspondan de acuerdo a las normas aplicables. <p>c) Relaciones de Autoridad.</p> <p>Jefe inmediato: Socios de la organización. Departamentos Subordinados inmediatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Departamento de Mercadotecnia. ❖ Departamento de Recursos Humanos. ❖ Departamento de Finanzas. ❖ Departamento de Producción. <p>d) Requisitos Inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Licenciado en Administración titulado. ❖ Experiencia: 6 años en el área administrativa y de dirección. ❖ Aptitudes: Liderazgo efectivo, capacidad analítica, adecuada toma de decisiones, trabajo en equipo e individual, Iniciativa, proactividad, visión global y de negocio. <p>e) Comunicación.</p> <p>Socios de la organización y las Direcciones de Mercadotecnia, Recursos Humanos, Finanzas y Producción, para llevar a cabo la adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Ana I. González Hernández	_____ Magaly Martínez Santos	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Consultor de Desarrollo Organizacional.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-ARH-CDO03		
Departamento: Consultoría Externa		Área: Recursos Humanos
Descripción genérica: Lograr un cambio planeado en el personal de la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la misma organización.		
Descripción específica:		
<p>a) Funciones del Puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Proponer los instrumentos que faciliten la realización de las acciones de cambio. ❖ Sensibilizar al equipo para identificar los fenómenos organizacionales en su dinámica interna y en su interacción con otros grupos. ❖ Trabajar conscientemente en la formación y desarrollo del personal administrativo y operativo, a fin de crear una capacidad propia y permanente de cambio además de asegurar la irreversibilidad de los cambios logrados. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Promover e intervenir en los cambios que resultan necesarios, según indique el análisis de los problemas. ❖ Dar seguimiento a las acciones concretadas y comprometidas por el equipo para efectuar los cambios; colaborar y apoyar, nunca supervisar. ❖ Favorecer la solución de problemas en equipo mediante el análisis de sus causas y la generación de alternativas de solución. <p>c) Relaciones de Autoridad. Jefe inmediato: Gerente de Recursos Humanos.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Licenciado en Administración titulado. ❖ Experiencia: 4 años en el área de Desarrollo Organizacional. ❖ Aptitudes: Liderazgo efectivo, capacidad para motivar, tomar decisiones, comunicarse en forma clara y precisa, expresarse claramente. <p>e) Comunicación. Gerente de Recursos Humanos y Departamento de contratación, para llevar a cabo la adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Ana I. González Hernández	_____ Magaly Martínez Santos	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Consultor Jurídico.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-ARH-CJ03		
Departamento: Consultoría Externa		Área: Recursos Humanos
<p>Descripción genérica: Asesorar y asistir a la organización en asuntos de carácter legal; aconsejar oportunamente a los directivos con respecto a las consideraciones legales que pudieran afectar el funcionamiento de la empresa y garantizar su proyección legal.</p>		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Fungir como órgano de consulta en materia legal. ❖ Apoyar y asesorar en la elaboración e interpretación de los contratos laborales y las condiciones generales de trabajo. ❖ Elaborar todo tipo de contratos o convenios que se requieran protegiendo los intereses de la organización. ❖ Proponer, aplicar y evaluar las políticas de la organización en materia legal. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Representar a la organización ante los órganos judiciales, laborales y autoridades administrativas en los juicios y procedimientos de los que forme parte, formular contestaciones demandas, querellas, absolver posiciones, desistimientos, allanamientos, conciliaciones etc. ❖ Asesorar al Director General y los gerentes de las diferentes áreas en el ámbito jurídico en el cual se involucre a la organización. ❖ Asesorar y participar en las sesiones de comités, comisiones o grupos de trabajo, de cualquier área de los que forme parte la organización y repercutan en materia legal. <p>c) Relaciones de Autoridad. Jefe inmediato: Gerente de Recursos Humanos.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Licenciado en Derecho titulado. ❖ Experiencia: 4 años en el área de Jurídico-administrativa. ❖ Aptitudes: Liderazgo efectivo, capacidad analítica y de interpretación, capacidad para resolver problemas, tomar decisiones, comunicarse en forma clara y precisa, expresarse claramente. <p>e) Comunicación. Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos, para llevar a cabo la adecuada toma de decisiones en lo que respecta a materia legal.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Ana I. González Hernández	_____ Magaly Martínez Santos	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Consultor de Tecnologías de la Información y Comunicación.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-ARH-CTIC03		
Departamento: Consultoría Externa	Área: Recursos Humanos	
<p>Descripción genérica: Analizar las estructuras de información de la organización, plantear los modelos correspondientes para su representación, proponer y desarrollar modelos de sistemas para mejorar el funcionamiento de la organización.</p>		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Dirigir, supervisar y coordinar proyectos para el diseño y desarrollo de sistemas que optimicen procesos administrativos e industriales. ❖ Sistematizar procedimientos de manejo de diversos proyectos técnicos. ❖ Dirigir y ejecutar proyectos sobre la instalación de redes de información. ❖ Realizar investigaciones, desarrollos y aplicaciones de los nuevos adelantos tecnológicos, en áreas de computación y sistemas de información, con el fin de alcanzar su adecuada adaptación y una mejor utilización por parte del personal. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Administrar los recursos de información dentro de la empresa, con el fin de apoyar o dar soporte a sus objetivos estratégicos. ❖ Coordinar acciones y técnicas con el propósito de definir un sistema de información adecuado para la organización. ❖ Revelar y analizar la información estadística de la empresa, con el fin de proyectar, organizar y administrar su sistema de información. ❖ Evaluar, desde el punto de vista técnico y económico, equipos de computación electrónicos y sistemas de procesamiento de datos. <p>c) Relaciones de Autoridad. Jefe inmediato: Director de Recursos Humanos.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Ingeniero en Sistemas Computacionales titulado. ❖ Experiencia: 4 años en el área de Sistemas Computacionales. ❖ Aptitudes: Liderazgo efectivo, capacidad analítica y de interpretación, capacidad para resolver problemas, tomar decisiones, comunicarse en forma clara y precisa, expresarse claramente. <p>e) Comunicación. Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Mercadotecnia, Dirección de Finanzas y Dirección de Producción, para llevar a cabo la adecuada toma de decisiones en lo que respecta en materia de sistemas tecnológicos y de información.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Ana I. González Hernández	_____ Magaly Martínez Santos	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Director de Mercadotecnia.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AM-DM02		
Departamento: Mercadotecnia		Área: Mercadotecnia
Descripción genérica: Analizar, planear, implementar y controlar programas diseñados para crear, construir y mantener intercambios de beneficio mutuo con el mercado objetivo.		
Descripción específica:		
<p>a) Funciones del Puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Identificar la estrategia de mercadotecnia que mejor se adapta a la organización. ❖ Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación del gerente general. ❖ Establecer las políticas comerciales y seleccionar las líneas de acción que guían la actividad comercial. ❖ Establecer mecanismos de control del entorno para detectar amenazas y oportunidades. ❖ Establecer sistemas de retroalimentación para ayudar a determinar los cambios necesarios para optimizar los procesos de mercadeo y generación de productos novedosos. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Dirigir, administrar y evaluar los programas de mercadotecnia. ❖ Auditar la experiencia de las consumidoras acerca de la marca. ❖ Verificar los resultados obtenidos en relación con lo establecido en el plan de mercadotecnia. ❖ Control de inversión, para asegurar que las acciones publicitarias que se proponen se adecuan al presupuesto y el calendario fijados. <p>c) Relaciones de Autoridad.</p> <p>Jefe inmediato: Gerente General.</p> <p>Departamentos Subordinados inmediatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Departamento de Relaciones Públicas ❖ Departamento de Ventas. ❖ Departamento de Logística. <p>d) Requisitos Inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Licenciado en Administración o Mercadotecnia titulado. ❖ Experiencia: 4 años en el área administrativa y comercial. ❖ Aptitudes: Liderazgo efectivo, capacidad analítica, adecuada toma de decisiones, iniciativa, proactividad, visión global y de negocio. <p>e) Comunicación.</p> <p>Gerencia General, los Departamentos de Relaciones Públicas, Ventas, Logística y las Direcciones de Finanzas y Producción, para llevar a cabo la adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Ana I. González Hernández	_____ Magaly Martínez Santos	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Gerente Relaciones Públicas	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AM-GRP02		
Departamento: Relaciones Públicas		Área: Mercadotecnia
Descripción genérica: Proyectar la imagen e identidad corporativa a los diferentes públicos internos y externos.		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Elaboración y puesta en marcha de un programa de relaciones públicas con los diferentes públicos, tanto a corto, medio y largo plazo. ❖ Preparación de declaraciones y discursos de los dirigentes de la empresa hacia sus trabajadores sobre la política empresarial. ❖ Iniciar las relaciones con la comunidad en la que se afincan las sedes de la empresa, colaborando con los periódicos locales, organizaciones cívicas y sociales, escuelas, etc ❖ Trabajar en estrecho contacto con la dirección y los consultores legales de la empresa en cuestiones de relación con los órganos de gobierno, incluyendo personalmente al presidente de la empresa. ❖ Colaboración con el auxiliar de marketing en la preparación y ejecución de programas dirigidos a mejorar las relaciones con los intermediarios y red de ventas <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisión de las publicaciones empresariales. ❖ Preparación o aprobación de todas las noticias, artículos, fotografías, etc. que se entregan a los medios de comunicación. ❖ Tomar medidas para prevenir, descubrir y eliminar cualquier malentendido. ❖ Asesorar al departamento de contratación en cuestiones de relaciones con los empleados, de forma que se ayude a la empresa a ilustrar. <p>c) Relaciones de Autoridad. Jefe inmediato: Gerente de Mercadotecnia.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Licenciado en Administración titulado. ❖ Experiencia: 3 años en el área de Relaciones Públicas. ❖ Aptitudes: Liderazgo, capacidad analítica y de interpretación, iniciativa, trabajo en equipo e individual, facilidad de palabra, proactividad, visión global. <p>e) Comunicación. Dirección de Mercadotecnia, Departamento de Ventas, y Dirección de Finanzas, para llevar a cabo la adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Ana I. González Hernández	_____ Magaly Martínez Santos	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Auxiliar de Publicidad y Mercadotecnia.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AM-APM02		
Departamento: Relaciones Públicas		Área: Mercadotecnia
Descripción genérica: Dar a conocer los productos a nuestras consumidoras mediante los diferentes medios de difusión masiva.		
Descripción específica:		
a) Funciones del Puesto.		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Definir los objetivos publicitarios, junto con el gerente de mercadotecnia. ❖ Propuesta del plan de publicidad al gerente de mercadotecnia. ❖ Identificar los segmentos existentes en el mercado. ❖ Realizar investigación de mercado para desarrollar perfiles (demográfico, sicográfico y comportamental) del conjunto de las consumidoras. ❖ Realizar encuestas de satisfacción a las consumidoras para conocer su punto de vista hacia la marca. 		
b) Responsabilidad.		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Controlar la emisión, para comprobar que los mensajes publicitarios aparezcan en los medios en las condiciones que han sido contratadas. ❖ Estudiar los resultados proporcionados por la investigación de mercados. ❖ Observar e interpretar las tendencias de la publicidad. 		
c) Relaciones de Autoridad.		
Jefe inmediato: Gerente de Relaciones Públicas.		
d) Requisitos Inteligentes.		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Licenciado en Administración o Mercadotecnia pasante o titulado. ❖ Experiencia: 2 años en el área Publicidad y Marketing. ❖ Aptitudes: Liderazgo, capacidad analítica y de interpretación, iniciativa, trabajo en equipo e individual, facilidad de palabra, proactividad, visión global. 		
e) Comunicación.		
Gerencia de Relaciones Públicas, Departamento de Ventas, y Gerencia de Finanzas, para llevar a cabo la adecuada toma de decisiones.		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Ana I. González Hernández	_____ Magaly Martínez Santos	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Gerente de Ventas.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AM-GV02		
Departamento: Ventas		Área: Mercadotecnia
Descripción genérica: Dirigir, impulsar y coordinar la fuerza de ventas.		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollar estrategias, objetivos y planes para su equipo de ventas. ❖ Elaborar el presupuesto de ventas anuales. ❖ Elaborar pronósticos de ventas mensuales. ❖ Llevar un adecuado control y análisis de las ventas. ❖ Autorizar plazos, descuentos y líneas de crédito. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mantener relación directa con el Departamento de Abastecimiento a fin de contar con suficiente inventario para cubrir la demanda. ❖ Tener relación estrecha con el departamento de Crédito y Cobranza para evitar vender a clientes morosos, conocer las líneas de crédito, así como el saldo de cada cliente. ❖ Estudiar a los competidores para evaluar las estrategias aplicadas. <p>c) Relaciones de Autoridad. Jefe inmediato: Director de Mercadotecnia.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Licenciado en Administración o Mercadotecnia titulado. ❖ Experiencia: 3 años en el área Publicidad y Marketing. ❖ Aptitudes: Liderazgo, capacidad analítica y de Interpretación, iniciativa, trabajo en equipo e individual, facilidad de palabra, proactividad, visión global. <p>e) Comunicación. Dirección de Mercadotecnia, asesores de ventas locales y foráneas, Dirección de Finanzas, Departamento de Abastecimiento para llevar a cabo la adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Ana I. González Hernández	_____ Magaly Martínez Santos	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Asesor de Ventas Locales.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AM-AVL02		
Departamento: Ventas		Área: Mercadotecnia
Descripción genérica: Establecer un nexo entre las consumidoras del Estado de México y la empresa para la contribución en la mejora y el diseño de los productos.		
Descripción específica:		
<p>a) Funciones del Puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Determinar claramente quienes son sus principales clientes y darles atención prioritaria. ❖ Manejar estadísticas de ventas, mensuales y acumuladas de su territorio y de cada uno de sus clientes. ❖ Presentar y ofrecer los productos por medio de técnicas de negociación. ❖ Conservar su cartera de clientes y hacerla crecer. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Administrar su territorio o zona de ventas. ❖ Tener actualizada su cartera de clientes con toda su información básica. ❖ Presentar reporte semanal, mensual, trimestral y anual del trabajo al Gerente de Ventas para tratar temas relacionados con su actividad. ❖ Solucionar las quejas o sugerencia que le hagan las consumidoras de su zona. <p>c) Relaciones de Autoridad. Jefe inmediato: Gerente de Ventas.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Licenciado en Mercadotecnia pasante o titulado. ❖ Experiencia: 2 años en el área de ventas. ❖ Aptitudes: Capacidad analítica y de Interpretación, iniciativa, trabajo en equipo e individual, proactividad, comunicación, negociación, visión global. <p>e) Comunicación. Gerencia de Ventas y asesor de ventas foráneas, para llevar a cabo la adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Ana I. González Hernández	_____ Magaly Martínez Santos	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Asesor de Ventas Foráneas.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AM-AVF02		
Departamento: Ventas		Área: Mercadotecnia
Descripción genérica: Establecer un nexo entre las consumidoras de la República Mexicana y la empresa para la contribución en la mejora y el diseño de los productos.		
Descripción específica:		
<p>a) Funciones del Puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Determinar claramente quienes son los clientes potenciales y darles atención prioritaria. ❖ Manejar estadísticas de ventas, mensuales y acumuladas del territorio nacional y de cada uno de sus clientes. ❖ Presentar y ofrecer los productos por medio de técnicas de negociación. ❖ Conservar su cartera de clientes y hacerla crecer. 		
<p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Administrar su territorio o zona de ventas. ❖ Tener actualizada su cartera de clientes con toda su información básica. ❖ Presentar reporte semanal, mensual, trimestral y anual del trabajo al Gerente de Mercadotecnia para tratar temas relacionados con su actividad. ❖ Solucionar las quejas o sugerencia que le hagan las consumidoras de la República Mexicana. 		
<p>c) Relaciones de Autoridad. Jefe inmediato: Gerente de Ventas.</p>		
<p>d) Requisitos Inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Licenciado en Mercadotecnia pasante o titulado. ❖ Experiencia: 2 años en el área de ventas. ❖ Aptitudes: Capacidad analítica y de interpretación, iniciativa, trabajo en equipo e individual, proactividad, comunicación, negociación, visión global. 		
<p>e) Comunicación. Gerencia de Ventas y Coordinador de ventas locales, para llevar a cabo la adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Ana I. González Hernández	_____ Magaly Martínez Santos	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Gerente de Logística.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AM-GL02		
Departamento: Logística		Área: Mercadotecnia
<p>Descripción genérica: Realizar el proceso para proveer a la empresa de todo el material necesario para su funcionamiento así como vigilar la correcta distribución de los productos a los diferentes puntos de venta.</p> <p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales y servicios necesarios para el funcionamiento de la organización. ❖ Mantener las inversiones en existencias y reducir las pérdidas de éstos a un nivel mínimo. ❖ Buscar fuentes adecuadas de suministros y materiales para el buen desempeño de la organización. ❖ Supervisar la correcta distribución o entrega de la mercancía solicitada a los diferentes puntos de venta. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Controlar la exactitud de los productos que se distribuyen así como la rapidez de su ejecución para cumplir con los plazos solicitados. ❖ Controlar Stocks para asegurar una cantidad exacta en abastecimiento en el lugar y tiempo oportuno, sin sobrepasar la capacidad de instalación de abastecimiento. ❖ Lograr los objetivos del aprovisionamiento procurando que los costos administrativos sean los más bajos posibles <p>c) Relaciones de Autoridad. Jefe inmediato: Director de Mercadotecnia.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Licenciado en Administración Industrial titulado. ❖ Experiencia: 3 años en el área de Logística. ❖ Aptitudes: Capacidad analítica y de interpretación, iniciativa, trabajo en equipo e individual, proactividad, comunicación, coordinación, visión global. <p>e) Comunicación. Dirección de Mercadotecnia, Departamento de ventas, Dirección de Producción, operario de empaque, operario de embalaje, operario repartidor local y foráneo, para llevar a cabo la adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Ana I. González Hernández	_____ Magaly Martínez Santos	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Supervisor de empaque y embalaje.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AM-SEE02		
Departamento: Empaque y Embalaje.		Área: Mercadotecnia
<p>Descripción genérica: Supervisar que se lleve a cabo correctamente el proceso de empaque y embalaje de los productos para el transporte de acuerdo con las medidas de seguridad y con las especificaciones correspondientes.</p>		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar reportes y estadísticas mensuales. ❖ Verificar que se sigan los procedimientos de seguridad establecidos por la organización para llevar a cabo el empaque y embalaje de los productos. ❖ Verificar que la protección de los productos sea la correcta. ❖ Verificar la estiba máxima de los productos tomando en cuenta las especificaciones correspondientes. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Verificar que el empaque y embalaje de los productos sea el correcto y fácil de manejar. ❖ Solucionar problemas relacionados con el empaque y embalaje. ❖ Inspeccionar la calidad del empaque y embalaje. ❖ Garantizar la calidad del empaque y embalaje. <p>c) Relaciones de Autoridad. Jefe inmediato: Gerente de Logística.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Licenciado en Administración Industrial pasante o titulado. ❖ Experiencia: 3 años en el área de Logística. ❖ Aptitudes: Iniciativa, trabajo en equipo e individual, proactividad, comunicación, coordinación, don de mando. <p>e) Comunicación. Departamento de Logística, operario de empaque, operario de embalaje, Departamento de Distribución para llevar a cabo la adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Ana I. González Hernández	_____ Magaly Martínez Santos	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Operario de empaque.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AM-OEP02		
Departamento: Empaque y Embalaje.		Área: Mercadotecnia
Descripción genérica: Llevar a cabo correctamente el proceso de empaque de acuerdo con las medidas de seguridad y con las especificaciones correspondientes.		
Descripción específica:		
<p>a) Funciones del Puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Seguir los procedimientos de seguridad establecidos por la organización para llevar a cabo el empaque de los productos. ❖ Asegurar el cumplimiento de las normas de funcionamiento de la línea de empaque. ❖ Identificar cualquier inconformidad en los productos empaquetados durante el turno de trabajo. ❖ Ayudar al equipo cuando haya un paro en la línea de empaque. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Identificar correctamente los paquetes. ❖ Solucionar problemas de equipos de empaque. ❖ Inspeccionar la calidad del producto después del empaque, durante su turno. ❖ Garantizar la calidad del empaque, tanto física como de la veracidad de las etiquetas. <p>c) Relaciones de Autoridad. Jefe inmediato: Supervisor de Empaque y Embalaje.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Técnico en Mercadotecnia o Administración. ❖ Experiencia: 2 años en el área de Empaque. ❖ Aptitudes: Iniciativa, trabajo en equipo e individual, proactividad, comunicación, coordinación, orientación hacia labores operativas. <p>e) Comunicación. Departamento de Logística, operario de embalaje, Departamento de Fabricación, para llevar a cabo las funciones adecuadas.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
<hr style="width: 80%; margin: auto;"/> Ana I. González Hernández	<hr style="width: 80%; margin: auto;"/> Magaly Martínez Santos	<hr style="width: 80%; margin: auto;"/> Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Operario de embalaje.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AM-OEB02		
Departamento: Empaque y Embalaje.		Área: Mercadotecnia
Descripción genérica: Llevar a cabo correctamente el proceso de embalaje para proteger el producto para el transporte de acuerdo con las medidas de seguridad y con las especificaciones correspondientes.		
Descripción específica:		
<p>a) Funciones del Puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Seguir los procedimientos de seguridad establecidos por la organización para llevar a cabo el embalaje de los productos. ❖ Revisar que la protección de los productos contra el clima, el transporte y las variaciones externas sea la correcta. ❖ Verificar la estiba máxima de los productos tomando en cuenta las especificaciones correspondientes. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Identificar que el embalaje de los productos sea el correcto y fácil de manejar. ❖ Solucionar problemas relacionados con el embalaje. ❖ Inspeccionar la calidad del embalaje, durante su turno. ❖ Garantizar la calidad del embalaje. <p>c) Relaciones de Autoridad. Jefe inmediato: Supervisor de Logística.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Técnico en Mercadotecnia o Administración. ❖ Experiencia: 2 años en el área de embalaje. ❖ Aptitudes: Iniciativa, trabajo en equipo e individual, proactividad, comunicación, coordinación, orientación hacia labores operativas. <p>e) Comunicación. Departamento de Logística, operario de empaque, Departamento de Distribución para llevar a cabo las funciones adecuadas.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Ana I. González Hernández	_____ Magaly Martínez Santos	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Supervisor de Distribución	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AM-SD02		
Departamento: Distribución		Área: Mercadotecnia
Descripción genérica: Planear, coordinar y supervisar que se lleve a cabo la entrega de paquetes, mercancía o documentos a los diferentes puntos de venta.		
Descripción específica:		
a) Funciones del Puesto.		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planear la entrega de los productos a los diferentes puntos de venta. ❖ Asignar la ruta a los operarios repartidores para la distribución de la mercancía. ❖ Realizar informes mensuales sobre los puntos de venta de mayor y menor demanda de mercancía. 		
b) Responsabilidad.		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Solicitar capacitación para los operarios repartidores a su jefe inmediato superior cuando lo considere conveniente. ❖ Reportar incidencias surgidas en el transcurso de la entrega de la mercancía hacia su destino. ❖ Autorizar la salida de la mercancía hacia los distintos puntos de venta. 		
c) Relaciones de Autoridad.		
Jefe inmediato: Gerente de Logística.		
d) Requisitos Inteligentes.		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Licenciado en Administración Industrial. ❖ Experiencia: 3 años en el Departamento de Logística. ❖ Aptitudes: Iniciativa, trabajo en equipo e individual, proactividad, comunicación, coordinación, don de mando. 		
e) Comunicación.		
Departamento de Logística, operarios repartidores, Departamento de Ventas y Departamento de Mantenimiento para llevar a cabo la adecuada toma de decisiones.		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Ana I. González Hernández	_____ Magaly Martínez Santos	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Operario Repartidor Local.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AM-ORL02		
Departamento: Distribución		Área: Mercadotecnia
Descripción genérica: Llevar a cabo la entrega de paquetes, mercancía o documentos a los diferentes puntos de venta del Estado de México.		
Descripción específica:		
<p>a) Funciones del Puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Entregar los productos en el lugar correcto mediante la operación adecuada de un vehículo de transporte. ❖ Seguir la ruta preestablecida para la distribución de la mercancía en el Estado de México. ❖ Acomodar en el vehículo la mercancía a distribuir. ❖ Informar sobre aquellos productos de mayor y menor demanda por las consumidoras. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Descargar y entregar los productos conforme a los procedimientos establecidos, recabando los acuses de recibo necesarios. ❖ Conocer técnicas para sujetar la carga, así como para balancearla y calcular su peso, ya que exceder la carga máxima permitida entraña un grave peligro. ❖ Realizar al inicio de su jornada de trabajo una revisión ocular del vehículo para detectar a tiempo irregularidades en su funcionamiento. <p>c) Relaciones de Autoridad. Jefe inmediato: Supervisor de Distribución.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Técnico en Mecánica Automotriz. ❖ Experiencia: 2 años como chofer repartidor en el traslado de productos en camioneta o camión cuyo peso no excede las 3.5 toneladas. ❖ Aptitudes: Conducir vehículos y contar con licencia de manejo tipo "B" vigente, tener buena visión, sujetarse al reglamento de tránsito y conocimiento de los controles de transportes de carga. <p>e) Comunicación. Departamento de Distribución, Departamento de Ventas, para llevar a cabo las funciones adecuadas.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Ana I. González Hernández	_____ Magaly Martínez Santos	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Operario Repartidor Foráneo.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AM-ORF02		
Departamento: Distribución		Área: Mercadotecnia
Descripción genérica: Llevar a cabo la entrega de paquetes, mercancía o documentos a los diferentes puntos de venta de la República Mexicana.		
Descripción específica:		
a) Funciones del Puesto.		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Entregar los productos en el lugar correcto mediante la operación adecuada de un vehículo de transporte. ❖ Seguir la ruta preestablecida para la distribución de la mercancía en la República Mexicana. ❖ Acomodar en el vehículo la mercancía a distribuir. ❖ Informar sobre aquellos productos de mayor y menor demanda por las consumidoras. 		
b) Responsabilidad.		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Descargar y entregar los productos conforme a los procedimientos establecidos, recabando los acuses de recibo necesarios. ❖ Conocer técnicas para sujetar la carga, así como para balancearla y calcular su peso, ya que exceder la carga máxima permitida entraña un grave peligro. ❖ Realizar al inicio de su jornada de trabajo una revisión ocular del vehículo para detectar a tiempo irregularidades en su funcionamiento. ❖ Conocer las carreteras y autopistas más importantes de la República Mexicana. 		
c) Relaciones de Autoridad.		
Jefe inmediato: Supervisor de Distribución.		
d) Requisitos Inteligentes.		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Técnico en Mecánica Automotriz. ❖ Experiencia: 2 años como chofer repartidor en el traslado de productos en camioneta o camión cuyo peso no excede las 3.5 toneladas. ❖ Aptitudes: Conducir vehículos y contar con licencia de manejo tipo "B" vigente, tener buena visión, sujetarse al reglamento de tránsito y conocimiento de los controles de transportes de carga. 		
e) Comunicación.		
Departamento de Distribución, Departamento de Ventas, para llevar a cabo las funciones adecuadas.		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Ana I. González Hernández	_____ Magaly Martínez Santos	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Director de Recursos Humanos.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-ARH-DRH03		
Departamento: Recursos Humanos		Área: Recursos Humanos
<p>Descripción genérica: Coordinar el desarrollo de planes y programas especializados en el área de recursos humanos, canalizando y supervisando el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos por la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo.</p>		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Planificar, coordinar y ejecutar la preparación de los planes y programas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, clasificación, remuneración, adiestramiento, desarrollo y evaluación de personal y previsión, higiene y seguridad en el trabajo. ❖ Captar y seleccionar instructores de acuerdo a los programas de adiestramiento y capacitación establecidos. ❖ Revisar y aprobar el presupuesto anual de adiestramiento proporcionado por el gerente de contratación y presentarlo al Gerente General. ❖ Aprobar la rotación de personal administrativo y operativo. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Evaluar los resultados del proceso de reclutamiento y selección de personal. ❖ Revisar y mantener adaptadas las normas y procedimientos según las necesidades de la Administración de Recursos Humanos. ❖ Revisar y conformar mediante firma, pagos, movimientos de nómina y otros documentos. <p>c) Relaciones de Autoridad. Jefe inmediato: Gerente General.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Licenciado en Administración o Psicología titulado. ❖ Experiencia: 4 años en el área de Recursos Humanos. ❖ Aptitudes: Liderazgo efectivo, planificar en materia de recursos humanos, redactar informes, tomar decisiones, comunicarse en forma clara y precisa, seguir instrucciones tanto orales como escritas, expresarse claramente de manera oral y escrita. <p>e) Comunicación. Gerente General, Departamento de Contratación, Departamento de Nómina, Departamento de Higiene y Seguridad Industrial, Departamento Staff de Consultorías Externas y Dirección de Finanzas, para llevar a cabo la adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Ana I. González Hernández	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Magaly Martínez Santos	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Gerente de Contratación.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-ARH-GC03		
Departamento: Contratación		Área: Recursos Humanos
<p>Descripción genérica: Coordinar y supervisar que se lleve a cabo correctamente la contratación y rotación del personal, así como los aspectos relacionados a los salarios y beneficios.</p>		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentar propuestas de planes y programas de mejora al Director de Recursos Humanos para su aprobación. ❖ Elaborar el presupuesto anual de adiestramiento y presentarlo al Director de Recursos Humanos. ❖ Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo. ❖ Desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Coordinar el proceso de reclutamiento y selección de personal. ❖ Notificar al Departamento de Nómina los movimientos de personal realizados, para que efectúen los respectivos ajustes. ❖ Dar a conocer las políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales ❖ Verificar que el cálculo de la nómina se halla llevado a cabo correctamente. ❖ Verificar que los procesos de Seguridad e Higiene Industrial se llevan a cabo correctamente. <p>c) Relaciones de Autoridad. Jefe inmediato: Director de Recursos Humanos.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Licenciado en Administración o Psicología titulado. ❖ Experiencia: 3 años en el área de Recursos Humanos. ❖ Aptitudes: Liderazgo efectivo, planificar en materia de recursos humanos, redactar informes, tomar decisiones, comunicarse en forma clara y precisa, seguir instrucciones tanto orales como escritas, expresarse claramente de manera oral y escrita. <p>e) Comunicación. Dirección de Recursos Humanos, Departamento de Nómina, Departamento de Seguridad e Higiene Industrial, Departamento Staff de Consultorías Externas y Dirección de Finanzas, para llevar a cabo la adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
<hr style="width: 80%; margin: auto;"/> Ana I. González Hernández	<hr style="width: 80%; margin: auto;"/> Magaly Martínez Santos	<hr style="width: 80%; margin: auto;"/> Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Analista de Reclutamiento y Selección.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-DRH-ARS03		
Departamento: Contratación		Área: Recursos Humanos
<p>Descripción genérica: Garantizar la captación del personal mejor calificado para desempeñar los cargos vacantes en la Organización y prever las necesidades de personal en el tiempo.</p> <p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a los requerimientos de la organización. ❖ Captar y seleccionar personal idóneo para cada uno de los puestos que integran la organización. ❖ Realizar las entrevistas de preselección al igual que la aplicación de las pruebas de conocimiento, habilidades y destrezas específicas y psicológicas según los requisitos que exija el cargo en cuestión. ❖ Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Planificar, coordinar y controlar la búsqueda y selección de personal administrativo, técnico y operativo de la organización. ❖ Administrar la política de reclutamiento y selección de la organización. ❖ Efectuar la inducción al personal que ingresa a la organización. <p>c) Relaciones de Autoridad. Jefe inmediato: Gerente de Contratación.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Licenciado en Administración o Psicología titulado. ❖ Experiencia: 2 años en el área de Recursos Humanos. ❖ Aptitudes: Liderazgo efectivo, capacidad analítica y de interpretación, redactar informes, tomar decisiones, comunicarse en forma clara y precisa, seguir instrucciones, expresarse claramente. <p>e) Comunicación. Gerente de Contratación y Departamento Staff de Consultoría Externa, para llevar a cabo la adecuada toma de decisiones en lo que concierne al personal.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Ana I. González Hernández	_____ Magaly Martínez Santos	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Analista de Capacitación y Desarrollo.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-ARH-ACD03		
Departamento: Contratación		Área: Recursos Humanos
<p>Descripción genérica: Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización, así mismo propiciar y fortalecer el conocimiento necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.</p>		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador. ❖ Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados. ❖ Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología. ❖ Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Lograr que se perfeccione el personal administrativo y operativo en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros. ❖ Lograr cambios en el comportamiento de los empleados con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa, logrando condiciones de trabajo más satisfactorias. ❖ Evaluar periódicamente el desempeño de los empleados. <p>c) Relaciones de Autoridad. Jefe inmediato: Gerente de Contratación.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Licenciado en Administración o Psicología titulado. ❖ Experiencia: 2 años en el área de Recursos Humanos. ❖ Aptitudes: Liderazgo efectivo, capacidad analítica y de interpretación, redactar informes, tomar decisiones, comunicarse en forma clara y precisa, seguir instrucciones, expresarse claramente. <p>e) Comunicación. Gerente de Contratación y Departamento Staff de Asesoría Externa para llevar a cabo la adecuada toma de decisiones en lo que concierne al personal.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Ana I. González Hernández	_____ Magaly Martínez Santos	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Analista de Nómina.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-ARH-AN03		
Departamento: Nómina		Área: Recursos Humanos
<p>Descripción genérica: Analizar la nómina del personal de la organización, revisando y verificando los procesos y cálculos efectuados por los diversos conceptos, a fin de garantizar su correcta elaboración.</p>		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar el cálculo de la nómina de los empleados de la organización. ❖ Elaborar cheques, sumarios de bancos, listados de sobre-giros y otros listados en relación con la nómina. ❖ Atender al personal de la organización, en casos de reclamo y búsqueda de soluciones por problemas de su pago de nómina. ❖ Consultar con el Gerente de Recursos Humanos las situaciones irregulares detectadas en la nómina para tomar las decisiones correspondientes. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Revisar y analizar la nómina para verificar que los datos y cálculos estén correctos. ❖ Supervisar el desglose de cheques y nómina de personal. ❖ Supervisar y controlar los trámites administrativos que se han de llevar a cabo para la retención de sueldos con respecto a las medidas correspondientes. <p>c) Relaciones de Autoridad. Jefe inmediato: Gerente de Recursos Humanos.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Licenciado en Administración o Psicología titulado. ❖ Experiencia: 3 años en el área de Recursos Humanos. ❖ Aptitudes: Liderazgo efectivo, capacidad analítica y de interpretación, redactar informes, tomar decisiones, comunicarse en forma clara y precisa, seguir instrucciones, expresarse claramente. <p>e) Comunicación. Gerente de Recursos Humanos, Departamento Staff de Asesoría Externa para llevar a cabo la adecuada toma de decisiones en lo que concierne al personal.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Ana I. González Hernández	_____ Magaly Martínez Santos	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Gerente de Seguridad e Higiene Industrial.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-ARH-GSHI03		
Departamento: Seguridad e Higiene Industrial		Área: Recursos Humanos
<p>Descripción genérica: Controlar las actividades de seguridad industrial e higiene industrial, estableciendo las políticas y normas, desarrollando planes y programas, supervisando la ejecución de los procesos técnicos-administrativos que conforman el área, a fin de garantizar la eficacia y la eficiencia de las operaciones de prevención de accidentes y/o enfermedades en el ámbito de la organización, de acuerdo a las disposiciones y principios emanados por las instituciones reguladoras.</p>		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Asesorar técnicamente en cuanto a la creación e implementación de los programas de Seguridad e Higiene Industrial. ❖ Llevar y analizar estadísticas de accidentes laborales. ❖ Dirigir los programas de adiestramiento en materia de Seguridad e Higiene industrial. ❖ Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad industrial, establecidos por la organización. ❖ Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Velar por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas en el departamento, en materia de Seguridad e Higiene Industrial. ❖ Inspeccionar los puestos de trabajo. ❖ Investigar accidentes de trabajo, determinar sus causas y llevar a cabo medidas correctivas. ❖ Evaluar los planes y programas de mantenimiento y seguridad industrial. <p>c) Relaciones de Autoridad. Jefe inmediato: Gerente de Recursos Humanos.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Licenciado en Administración Industrial o Ingeniero Industrial Titulado. ❖ Experiencia: 3 años en el área de Recursos Humanos. ❖ Aptitudes: Liderazgo efectivo, capacidad analítica y de interpretación, redactar informes, tomar decisiones, comunicarse en forma clara y precisa, seguir y dar instrucciones, expresarse claramente. <p>e) Comunicación. Gerente de Recursos Humanos, Departamento Staff de Asesoría Externa y Departamento de Producción, para llevar a cabo la adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Ana I. González Hernández	_____ Magaly Martínez Santos	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Auxiliar de Mantenimiento.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-ARH-AM03		
Departamento: Seguridad e Higiene Industrial		Área: Recursos Humanos
Descripción genérica: Llevar a cabo los procesos técnicos a fin de garantizar la eficacia y la eficiencia de la maquinaria y equipo.		
Descripción específica:		
<p>a) Funciones del Puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Llevar a cabo los procesos y los programas de mantenimiento. ❖ Llevar y analizar estadísticas de mantenimiento correctivo y preventivo. ❖ Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad industrial, establecidos por la organización. ❖ Mantener en orden la maquinaria y equipo en su sitio de trabajo. 		
<p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Reportar cualquier anomalía de la maquinaria y equipo al jefe inmediato superior. ❖ Asistir a los cursos de capacitación cuando su superior le indique. 		
<p>c) Relaciones de Autoridad. Jefe inmediato: Gerente de Seguridad e Higiene Industrial.</p>		
<p>d) Requisitos Inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Técnico en Mecánica. ❖ Experiencia: 2 años en el área de Mantenimiento. ❖ Aptitudes: Recibir instrucciones correctamente, Iniciativa, trabajo en equipo e individual, proactividad, comunicación, coordinación, orientación hacia labores operativas. 		
<p>e) Comunicación. Departamento Seguridad e Higiene Industrial y Departamento de Fabricación para llevar a cabo las medidas adecuadas.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Ana I. González Hernández	_____ Magaly Martínez Santos	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Médico General.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-ARH-MG03		
Departamento: Higiene y Seguridad Industrial		Área: Recursos Humanos
<p>Descripción genérica: Brindar servicios médicos preventivos y curativos, atendiendo y examinando al personal; a fin de preservar el bienestar y la salud, de acuerdo a procedimientos de asistencia médica.</p> <p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Diagnosticar y prescribir tratamientos médicos al personal que labora en la organización. ❖ Asistir casos de emergencia. ❖ Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. ❖ Realizar y evaluar exámenes de laboratorio. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Llevar el control y registro estadístico de las enfermedades que se presentan en la organización. ❖ Dar seguimiento a los tratamientos médicos del personal. ❖ Administrar medicamentos y aplicar tratamientos al personal que lo requiera. ❖ Administrar y velar por la correcta utilización de los recursos del servicio médico. <p>c) Relaciones de Autoridad. Jefe inmediato: Gerente de Seguridad e Higiene Industrial.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Medico General titulado. ❖ Experiencia: 3 años en el área de Recursos Humanos. ❖ Aptitudes: Liderazgo efectivo, capacidad analítica y de interpretación, redactar informes, tomar decisiones, comunicarse en forma clara y precisa, seguir y dar instrucciones, expresarse claramente. <p>e) Comunicación. Gerente de Contratación, Departamento de Reclutamiento y Selección y Departamento de Seguridad e Higiene Industrial, para llevar a cabo la adecuada toma de decisiones en lo que concierne al personal.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Ana I. González Hernández	_____ Magaly Martínez Santos	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Director de Finanzas.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AF-DFC04		
Departamento: Contabilidad General		Área: Finanzas
<p>Descripción genérica: Administrar eficientemente los recursos financieros, a fin de obtener la optimización que permita el logro de los objetivos de la empresa.</p> <p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollar una visión integral sobre los objetivos de la organización y estrategias financieras. ❖ Analizar los Estados Financieros. ❖ Toma de decisiones en el presupuesto. ❖ Autorizar y realizar los pagos de nómina, proveedores y acreedores. ❖ Revisar el trabajo de los analistas de crédito y cobranza, cuentas por pagar, impuestos y costos. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Analizar los resultados económicos de la empresa. ❖ Elaborar y controlar los presupuestos de la organización. ❖ Consolidar la información mes a mes para enviarla a la Dirección General para una correcta toma de decisiones. <p>c) Relaciones de Autoridad</p> <p>Jefe inmediato: Director General.</p> <p>Subordinados inmediatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Departamento de Contabilidad General ❖ Departamento de Costos <p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Lic. Contaduría titulado ❖ Experiencia: 3 a 5 años en el área financiera y de dirección ❖ Aptitudes: Capacidad analítica, discreción, actitud de aprendizaje continuo, responsabilidad, creatividad y visión global y de negocio. <p>e) Comunicación.</p> <p>Dirección General, Contabilidad General y Contabilidad de Costos para llevar a cabo la adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
<hr style="width: 80%; margin: auto;"/> Magaly Martínez Santos.	<hr style="width: 80%; margin: auto;"/> Ana I. González Hernández	<hr style="width: 80%; margin: auto;"/> Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Gerente de Contabilidad General.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AF-GCG04		
Departamento: Contabilidad General		Área: Finanzas
<p>Descripción genérica: Administrar eficientemente los recursos financieros y contables, a fin de obtener la máxima eficiencia y así lograr los objetivos de la empresa.</p> <p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Presupuesto y control de gastos. ❖ Análisis y coordinación de proyectos ❖ Responsable de los departamentos de crédito y cobranza, cuentas por pagar e impuestos. ❖ Contabilidad General. ❖ Mantener y analizar la efectividad del control interno. ❖ Coordinación de las auditorías internas y externas ❖ Implementación de canales de cobranza. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Implementación y validación de controles administrativos. ❖ Responsable de los controles para cubrir el riesgo cambiario. <p>c) Relaciones de Autoridad Jefe inmediato: Director de Finanzas</p> <p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Lic. Contaduría titulado ❖ Experiencia: 3 a 5 años en el área financiera y de dirección ❖ Aptitudes: Capacidad analítica, discreción, actitud de aprendizaje continuo, responsabilidad, creatividad y visión global y de negocio. <p>e) Comunicación. Director de Finanzas y el departamento de Contabilidad General; Crédito y Cobranza, Cuentas por Pagar e Impuestos para llevar a cabo una adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Magaly Martínez Santos.	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Ana I. González Hernández	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Analista de Crédito y Cobranza.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AF-ACC04		
Departamento: Contabilidad General		Área: Finanzas
<p>Descripción genérica: Recopila la información para aplicarla en el sistema de pagos, notas de crédito y depuraciones. Elaboración de estados de cuenta.</p> <p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Elaboración y seguimiento para la recuperación de la cobranza en tiempo y forma, vía mail y telefónica. ❖ Elaboración de estados de cuenta, integraciones y conciliaciones de pago. ❖ Reporte de antigüedad de saldos. ❖ Realizar reportes analíticos por cliente. ❖ Tramites de altas con nuestros clientes como proveedores. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Control y seguimiento de la cobranza. ❖ Elaborar cierres mensuales de crédito y cobranza. ❖ Consolidar la información mes a mes para toma de decisiones. <p>c) Relaciones de Autoridad Jefe inmediato: Gerente Contabilidad General.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Lic. Contaduría titulado ❖ Experiencia: 3 a 5 años en el área financiera. ❖ Aptitudes: Capacidad analítica, discreción, actitud de aprendizaje continuo, responsabilidad, creatividad y visión global y de negocio. <p>e) Comunicación. Gerente de Contabilidad General, y las diferentes áreas para llevar a cabo una adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró. _____	Revisó. _____	Autorizó. _____
Magaly Martínez Santos.	Ana I. González Hernández	Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Analista de Cuentas por Pagar	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AF-ACP04		
Departamento: Contabilidad General		Área: Finanzas
<p>Descripción genérica: Administrar eficientemente los recursos financieros, a fin de obtener la optimización que permita el logro de los objetivos de la empresa.</p>		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Compensación con deudores. ❖ Pago a proveedores. ❖ Integración de saldos. ❖ Control de gastos ❖ Control de anticipos y seguimiento a proveedores. ❖ Reembolso de gastos, viáticos. ❖ Manejo de flujo de efectivo. ❖ Contabilización de órdenes de compra. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Depuración de cuentas. ❖ Control de antigüedad de saldos (programación de pagos). ❖ Generación de reportes. <p>c) Relaciones de Autoridad Jefe inmediato: Gerente de Contabilidad General.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Lic. Contaduría titulado ❖ Experiencia: 3 a 5 años en el área financiera y de dirección ❖ Aptitudes: Capacidad analítica, discreción, actitud de aprendizaje continuo, responsabilidad, creatividad y visión global y de negocio. <p>e) Comunicación. Gerente de Contabilidad General, Gerente de Abastecimiento y proveedores para llevar a cabo una adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Magaly Martínez Santos.	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Ana I. González Hernández	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Analista de Impuestos.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AF- AI04		
Departamento: Contabilidad General		Área: Finanzas
Descripción genérica: Cálculo y registro de impuestos.		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Analizar los Estados Financieros. ❖ Integraciones de IVA. ❖ Cálculo de IETU e ISR. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Elaboración de cédulas de impuestos por cobrar y por pagar. ❖ Pago de impuestos a tiempo. <p>c) Relaciones de Autoridad</p> <p style="padding-left: 20px;">Jefe inmediato: Gerente de Contabilidad General.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Lic. Contaduría Titulado ❖ Experiencia: 3 a 5 años en el área de impuestos ❖ Aptitudes: Capacidad analítica, discreción, actitud de aprendizaje continuo, responsabilidad, creatividad y visión global y de negocio. <p>e) Comunicación.</p> <p style="padding-left: 20px;">Gerente de Contabilidad General, así como con las demás áreas de la organización, y externamente con SHCP, para llevar a cabo una adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Magaly Martínez Santos.</p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Ana I. González Hernández</p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Dra. Sandra L. González Lpz.</p>



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Gerente de Contabilidad de Costos	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AF-GCC-04		
Departamento: Contabilidad de Costos.		Área: Finanzas
Descripción genérica: Llevar a cabo las estimaciones económicas de los proyectos.		
Descripción específica:		
<p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Determinar las cantidades exactas de insumos, mano de obra y equipo. ❖ Valuación de inventarios. ❖ Control de procesos. ❖ Control de costos de materia prima y control de salida. ❖ Integración de presupuestos. 		
<p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Analizar los resultados de producción. ❖ Elaborar y controlar los presupuestos de costos de cada proyecto. ❖ Aseguramiento de la calidad de los materiales al mejor costo y con las mejores condiciones. ❖ Revisión y negociación de cotizaciones. 		
<p>c) Relaciones de Autoridad</p> <p>Jefe inmediato: Director de Finanzas</p> <p>Subordinados inmediatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Departamento de Costos 		
<p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Lic. Contaduría / Administración titulado. ❖ Experiencia: 3 a 5 años en el área de costos y en puesto gerencial. ❖ Aptitudes: Capacidad analítica, discreción, actitud de aprendizaje continuo, responsabilidad, creatividad y visión global y de negocio. 		
<p>e) Comunicación.</p> <p>Director de Finanzas, Gerente General y con los demás gerencias de los departamentos que integran la organización para tomar una adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
<hr style="width: 80%; margin: auto;"/> Magaly Martínez Santos.	<hr style="width: 80%; margin: auto;"/> Ana I. González Hernández	<hr style="width: 80%; margin: auto;"/> Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Analista de Costos.		Fecha de elaboración: 26-07-2012
		Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AF- AC04		
Departamento: Contabilidad de Costos.		Área: Finanzas.
<p>Descripción genérica: Establecer un costo estándar para la valuación de los productos terminados y materiales de cada mes.</p> <p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Determinación de costos estándares ❖ Valuación de inventarios ❖ Estudio de tiempo y movimientos de los productos y materiales. ❖ Elaboración de precios unitarios ❖ Elaboración de cuantificaciones. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Proporcionar datos correctos y oportunos de los costos incurridos, fincados y valor del almacén. ❖ Dar conocer los inventarios efectuados mes a mes. <p>c) Relaciones de Autoridad Jefe inmediato: Gerente de Contabilidad de Costos.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Lic. Contaduría titulado ❖ Experiencia: 3 a 5 años en el área financiera y de dirección ❖ Aptitudes: Capacidad analítica, discreción, actitud de aprendizaje continuo, responsabilidad, creatividad y visión global y de negocio. <p>e) Comunicación. Gerente de Contabilidad General para tomar una adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Magaly Martínez Santos.	_____ Ana I. González Hernández	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Director de Producción.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AP-DP05		
Departamento: Producción.		Área: Producción
Descripción genérica: Se encarga de la medición del trabajo que debe realizarse en el Departamento de Producción.		
Descripción específica:		
a) Funciones del Puesto		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planeación de Producción ❖ Control de Producción. ❖ Manejo de inventarios ❖ Elaboración del programa de Producción. ❖ Análisis de tiempos y movimientos. ❖ Compras de telas e importaciones. 		
b) Responsabilidad.		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Control de equipos de trabajo. ❖ Conocimientos de departamento de diseño, patronaje, corte, calidad y estampado. ❖ Trato con proveedores y maquileros. 		
c) Relaciones de Autoridad		
Jefe inmediato: Director General.		
Subordinados inmediatos:		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Departamento de Abastecimiento. ❖ Departamento de Diseño. ❖ Departamento de Corte y Costura. ❖ Departamento de Impresión y Etiquetado. ❖ Departamento de Lavandería y Planchado. ❖ Departamento de Control de Calidad. 		
d) Requisitos Inteligentes		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Ingeniero Textil, Industrial o afín titulado. ❖ Experiencia: 3 a 5 años en empresas textiles ocupando puestos directivos. ❖ Aptitudes: Organización, tolerancia la presión y frustración, responsabilidad, trabajo bajo objetivos y orientación estratégica. 		
e) Comunicación.		
Gerente General y con el Departamento de Fabricación y Abastecimiento para tomar una adecuada toma de decisiones.		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____	_____	_____
Magaly Martínez Santos.	Ana I. González Hernández	Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Gerente de Abastecimiento	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AP-GA04		
Departamento: Abastecimiento.		Área: Producción.
Descripción genérica: Logística y control de Abastecimiento de insumos en los tiempos establecidos.		
Descripción específica:		
<p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Elaboración de programas de reducción de costos. ❖ Evaluación de proveedores. ❖ Cotización y estrategias de ahorro. ❖ Especificaciones de calidad del producto. ❖ Desarrollar sistemas y procedimientos de compra que permita la adquisición de materiales directos e indirectos a precios accesibles. ❖ Negociar precios condiciones de pago y entrega. ❖ Elaboración de cotizaciones. ❖ Administración y seguimiento de órdenes de compra. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollo de proveedores a nivel nacional. ❖ Negociaciones de compra. ❖ Reportes ejecutivos y estadísticos de los abastecimientos de insumos. ❖ Elaboración de indicadores de ahorro mensual. <p>c) Relaciones de Autoridad Jefe inmediato: Director de Producción</p> <p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Lic. Contaduría / Administración Titulado ❖ Experiencia: 3 a 5 años en el área financiera, producción y de gerencia. ❖ Aptitudes: Capacidad analítica, discreción, actitud de aprendizaje continuo, responsabilidad, creatividad y visión global y de negocio. <p>e) Comunicación. Director de Producción, Analista de compras y los diferentes departamentos de producción para llevar a cabo una adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Magaly Martínez Santos.	_____ Ana I. González Hernández	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Auxiliar de Almacén.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AP- AA05		
Departamento: Abastecimiento		Área: Producción.
Descripción genérica: Administrar eficientemente los recursos materiales de la organización.		
Descripción específica:		
<p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Surtir pedidos. ❖ Conteo de pedidos. ❖ Revisión de mercancía. ❖ Dar ubicación a las materias primas. ❖ Embarque de mercancías ❖ Acomodar y ordenar el producto. ❖ Controlar la entrada y salida de materia prima. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Requisar los pedidos al departamento de compras con autorización del Gerente de Abastecimiento. ❖ Tener control de las entradas y salidas de mercancías. ❖ Utilizar el sistema de inventarios PEPS. <p>c) Relaciones de Autoridad Jefe inmediato: Gerente de Abastecimiento.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Bachillerato concluido ❖ Experiencia: 3 a 5 años ocupando el puesto de almacenista. ❖ Aptitudes: Apego a políticas, trabajo en equipo, interactuar con áreas, responsable, comprometido. <p>e) Comunicación. Gerente de Abastecimiento, Analista de compras y con el departamento de producción para una adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró. <hr/> Magaly Martínez Santos.	Revisó. <hr/> Ana I. González Hernández	Autorizó. <hr/> Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Gerente de Diseño	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AP-GD04		
Departamento: Diseño		Área: Producción.
Descripción genérica: Contribuir a diseño de los diferentes modelos de acuerdo a los requerimientos de los clientes.		
Descripción específica:		
<p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Aprobar los diferentes diseños de ropa. ❖ Analizar los resultados económicos de la empresa. ❖ Evaluar y definir tallas. ❖ Crear y administrar el material necesario. ❖ Desarrollo de muestras. ❖ Analizar las pruebas de tela en laboratorio. ❖ Innovar diseños. ❖ Interpretar y patronar los bocetos del diseñador. 		
<p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Planeación de temporadas de acuerdo a las tendencias de moda. ❖ Supervisar el desarrollo de las muestras verificando que se cumpla con los requisitos de calidad necesarios. ❖ Revisar contra muestra de producción. 		
<p>c) Relaciones de Autoridad Jefe inmediato: Director de Producción.</p>		
<p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Lic. Contaduría titulado ❖ Experiencia: 3 a 5 años en el área financiera y de dirección ❖ Aptitudes: Capacidad analítica, discreción, actitud de aprendizaje continuo, responsabilidad, creatividad y visión global y de negocio. 		
<p>e) Comunicación. Dirección General y las demás áreas para en conjunto tomar decisiones para la eficiente toma de decisiones y una comunicación fluida con el personal del departamento de Contabilidad y Finanzas.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Magaly Martínez Santos.	_____ Ana I. González Hernández	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Diseñador.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AP- D05		
Departamento: Diseño		Área: Producción.
Descripción genérica: Diseñar los modelos de acuerdo a los requerimientos.		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Elaboración de patrones. ❖ Realizar trazos. ❖ Elaboración de fichas técnicas. ❖ Requisiciones de material. ❖ Elaboración de moldes y modificaciones de los diseños. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Reportar al encargado de producción los materiales necesarios para el producto. ❖ Confeccionar las prendas de temporada. <p>c) Relaciones de Autoridad Jefe inmediato: Director de Producción.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Lic. en Diseño de Modas titulado. ❖ Experiencia: 3 a 5 años en diseño de modas (prendas para dama) ❖ Aptitudes: Responsable, dinámica, proactiva, creativa, gusto por la moda, buena presentación. <p>e) Comunicación. Gerente de diseño, Departamento de Fabricación para tomar una adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Magaly Martínez Santos.	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Ana I. González Hernández	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Gerente de Fabricación.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AP- GF05		
Departamento: Fabricación.		Área: Producción.
Descripción genérica: Supervisar y Coordinar el personal para que todo se haga de acuerdo al diseño establecido.		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollar una visión integral sobre los objetivos de la organización y estrategias en el área de Producción. ❖ Análisis de tiempos y movimientos. ❖ Control de Producción. ❖ Elaborar reportes de producción. ❖ Control de tiempos y movimientos del factor humano <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Control de equipos de trabajo. ❖ Conocimientos de departamento de confección y costura ❖ Trato con proveedores. ❖ Controlar los departamentos que tiene a su cargo. <p>c) Relaciones de Autoridad</p> <p>Jefe inmediato: Director de Producción.</p> <p>Subordinados inmediatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Departamento de Diseño. ❖ Departamento de Corte y Costura. ❖ Departamento de Impresión y Etiquetado. ❖ Departamento de Lavandería y Planchado. <p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Ingeniero Textil, Industrial o afín titulado. ❖ Experiencia: 3 a 5 años en empresas textiles ocupando puestos gerenciales. ❖ Aptitudes: Organización, tolerancia la presión y frustración, responsabilidad, trabajo bajo objetivos y orientación estratégica. <p>e) Comunicación.</p> <p>Director de Producción y Área de Producción para una adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Magaly Martínez Santos.	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Ana I. González Hernández	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Auxiliar de Corte.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-DP- AC05		
Departamento: Corte.		Área: Producción.
Descripción genérica: Realizar cortes en telas de los diseños que se le asigne.		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Acomodo de telas. ❖ Realizar cortes conforme al diseño. ❖ Manejo de patrones. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Entregar el trabajo a tiempo. ❖ Realizar los cortes de diseño en telas de manera correcta. <p>c) Relaciones de Autoridad Jefe inmediato: Supervisor de Corte y Costura</p> <p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Carrera técnica en Sastrería Industrial/ Industria del Vestido ❖ Experiencia: 3 a 5 años en el área de corte en telas. ❖ Aptitudes: Capacidad analítica, discreción, actitud de aprendizaje continuo, responsabilidad, creatividad <p>e) Comunicación. Supervisor de Corte y Costura y el Gerente de Fabricación así como el Director de Producción para una adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
<hr style="width: 100%;"/> Magaly Martínez Santos.	<hr style="width: 100%;"/> Ana I. González Hernández	<hr style="width: 100%;"/> Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Supervisor de Corte y Costura.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AP- SCC05		
Departamento: Corte y Costura.	Área: Producción.	
Descripción genérica: Supervisar que el corte y la costura de las prendas estén realizadas eficiente y eficazmente.		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisar que el corte en tela sea de acuerdo al diseño. ❖ Checar cada una de las prendas no tengas errores de costura. ❖ Revisar que las prendas estén correctamente cocidas. ❖ Coser en maquina industrial <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisar que su personal a cargo realice su trabajo correctamente. ❖ Revisar que la producción se lleve en tiempo y forma <p>c) Relaciones de Autoridad Jefe inmediato: Gerente de Fabricación.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Carrera técnica en Sastrería Industrial/ Industria del Vestido titulado. ❖ Experiencia: 3 a 5 años en el área de corte y confección ❖ Aptitudes: Interactiva, discreción, actitud de aprendizaje continuo, responsabilidad, creatividad y visión global y de negocio. <p>e) Comunicación. Director de Producción y el personal del Departamento de Corte y Costura para una adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____	_____	_____
Magaly Martínez Santos.	Ana I. González Hernández	Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Costurera de Máquina Recta.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AP- CMR05		
Departamento: Costura.	Área: Producción.	
Descripción genérica: Coser eficazmente en la Máquina Industrial Recta.		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Coser en máquina Industrial Recta. ❖ Coser a mano. ❖ Realizar dobladillo y ojales. ❖ Colocar botones. ❖ Hacer ajustes y composturas a las prendas. ❖ Trabajar sobre distintos tipos de telas. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Entregar el lote de prendas que se le asigne en tiempo y forma. ❖ Coser con la más alta calidad. <p>c) Relaciones de Autoridad Jefe inmediato: Supervisor de Corte y Costura.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Carrera técnica en Industria del Vestido pasante o titulado. ❖ Experiencia: 3 a 5 años en maquina recta. ❖ Aptitudes: Actitud positiva, discreción, actitud de aprendizaje continuo, responsabilidad, creatividad y visión global y de negocio. <p>e) Comunicación. Supervisor de Corte y Costura así como con el Gerente de Fabricación y el Director de Producción para una adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Magaly Martínez Santos.	_____ Ana I. González Hernández	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Costurera de máquina Over Lock.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AP- CMOL05		
Departamento: Costura		Área: Producción.
Descripción genérica: Coser eficazmente en la Máquina Industrial Over Lock.		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Coser en máquina Industrial Over Lock ❖ Pasarle máquina a las orillas de la prenda ❖ Trabajar sobre distintos tipos de telas. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Entregar el lote de prendas que se le asigne en tiempo y forma. ❖ Coser con la más alta calidad. <p>c) Relaciones de Autoridad Jefe inmediato: Supervisor de Corte y Costura.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Carrera técnica en Industria del Vestido pasante o titulado. ❖ Experiencia: 3 a 5 años en maquina Over Lock. ❖ Aptitudes: Actitud Positiva, discreción, actitud de aprendizaje continuo, responsabilidad, creatividad y visión global y de negocio. <p>e) Comunicación. Supervisor de Corte y Costura así como con el Gerente de Fabricación y el Director de Producción para una adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Magaly Martínez Santos.	_____ Ana I. González Hernández	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Costurera de Máquina Collaretera.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AP- CMC05		
Departamento: Costura.		Área: Producción.
Descripción genérica: Coser eficazmente en la máquina industrial Collaretera.		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Coser en máquina Industrial Collaretera. ❖ Pasarle máquina a las orillas de la prenda. ❖ Trabajar sobre distintos tipos de telas. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Entregar el lote de prendas que se le asigne en tiempo y forma. ❖ Coser con la más alta calidad. <p>c) Relaciones de Autoridad Jefe inmediato: Supervisor de Corte y Costura.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Carrera técnica en Industria del Vestido pasante o titulado. ❖ Experiencia: 3 a 5 años en maquina Collaretera ❖ Aptitudes: Actitud Positiva, discreción, actitud de aprendizaje continuo, responsabilidad, creatividad y visión global y de negocio. <p>e) Comunicación. Supervisor de Corte y Costura así como con el Gerente de Fabricación y el Director de Producción para una adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Magaly Martínez Santos.	_____ Ana I. González Hernández	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Costurera de Máquina Bordadora	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AP-CMB04		
Departamento: Costura.		Área: Producción.
Descripción genérica: Coser eficazmente en la máquina industrial bordadora.		
Descripción específica:		
<p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Coser en máquina industrial bordadora ❖ Pasarle máquina a las orillas de la prenda. ❖ Trabajar sobre distintos tipos de telas. 		
<p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Entregar el lote de prendas que se le asigne en tiempo y forma. ❖ Coser con la más alta calidad. 		
<p>c) Relaciones de Autoridad Jefe inmediato: Supervisor de Corte y Costura.</p>		
<p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Carrera técnica en Industria del Vestido pasante o titulado. ❖ Experiencia: 3 a 5 años en maquina bordadora ❖ Aptitudes: Actitud positiva, discreción, actitud de aprendizaje continuo, responsabilidad, creatividad y visión global y de negocio. 		
<p>e) Comunicación. Supervisor de Corte y Costura así como con el Gerente de Fabricación y el Director de Producción para una adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Magaly Martínez Santos.	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Ana I. González Hernández	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Supervisor de Impresión y Etiquetado.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AP- SIE05		
Departamento: Impresión y Etiquetado.		Área: Producción
Descripción genérica: Imprimir en las prendas el diseño adecuado así como colocarle a cada una su respectiva etiqueta.		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisar que el trabajo se realice de manera eficiente. ❖ Colocarle el estampado adecuado a las prendas. ❖ Colocarle etiquetas. ❖ Separar los distintos modelos de prendas <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tener el trabajo a tiempo. ❖ Ordenar el trabajo. ❖ Coordinar tiempos y movimientos. <p>c) Relaciones de Autoridad Jefe inmediato: Gerente de Fabricación.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Carrera técnica en Sastrería Industrial/ Industria del Vestido ❖ Experiencia: 3 a 5 años en el área de Impresión y Etiquetado ❖ Aptitudes: Capacidad analítica, discreción, actitud de aprendizaje continuo, responsabilidad, creatividad <p>e) Comunicación. Supervisor de Corte y Costura y el Gerente de Fabricación, Auxiliar de Impresión y Etiquetado así como el Director de Producción para una adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Magaly Martínez Santos.	_____ Ana I. González Hernández	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Auxiliar de Impresión	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AP-AI04		
Departamento: Impresión y Etiquetado.		Área: Producción.
Descripción genérica: Imprimir en las prendas el diseño adecuado de manera eficiente.		
Descripción específica:		
<p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Colocarle el estampado adecuado a las prendas. ❖ Entregar el lote de prendas estampadas en cierto tiempo. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tener el trabajo a tiempo. ❖ Ordenar el trabajo. ❖ Coordinar tiempos y movimientos. <p>c) Relaciones de Autoridad Jefe inmediato: Gerente de Fabricación.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Carrera técnica en Sastrería Industrial/ Industria del Vestido ❖ Experiencia: 3 a 5 años en el área de Impresión y Etiquetado ❖ Aptitudes: Capacidad analítica, discreción, actitud de aprendizaje continuo, responsabilidad, creatividad <p>e) Comunicación. Supervisor de Corte y Costura y el Gerente de Fabricación, Auxiliar de Etiquetado así como el Director de Producción para una adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Magaly Martínez Santos.	_____ Ana I. González Hernández	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Auxiliar de Etiquetado	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AP-AE04		
Departamento: Impresión y Etiquetado.		Área: Producción.
Descripción genérica: Etiquetar las prendas en el menor tiempo posible.		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Colocar etiquetas a las diferentes prendas. ❖ Entregar el lote de prendas etiquetadas en cierto tiempo. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tener el trabajo a tiempo. ❖ Ordenar el trabajo. ❖ Coordinar tiempos y movimientos. <p>c) Relaciones de Autoridad Jefe inmediato: Gerente de Fabricación.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Carrera técnica en Sastrería Industrial/ Industria del Vestido ❖ Experiencia: 3 a 5 años en el área de Impresión y Etiquetado ❖ Aptitudes: Capacidad analítica, discreción, actitud de aprendizaje continuo, responsabilidad, creatividad, disposición y compromiso. <p>e) Comunicación. Supervisor de Corte y Costura y el Gerente de Fabricación, Auxiliar de Etiquetado así como el Director de Producción para una adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Magaly Martínez Santos.	_____ Ana I. González Hernández	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Supervisor de Lavandería y Planchado.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AP- AP05		
Departamento: Lavandería y Planchado		Área: Producción.
Descripción genérica: Coordinar la lavandería y planchado.		
<p>Descripción específica:</p> <p>a)Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisar la reacción de las telas a la hora de lavar. ❖ Checar que el planchado sea de manera eficiente. ❖ Doblar los productos para ser empacados. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Reportar en caso de errores al encargado de control de calidad. ❖ Realizar la tarea en el menor tiempo posible de forma adecuada. <p>c)Relaciones de Autoridad Jefe inmediato: Gerente Fabricación.</p> <p>d)Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Secundaria terminada. ❖ Experiencia: 1 a 2 en el área de Planchado. ❖ Aptitudes: Responsabilidad, actitud positiva, disposición y compromiso. <p>e) Comunicación. Gerente de Fabricación, Auxiliar de Inspección, Supervisor de Control de Calidad para una adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____	_____	_____
Magaly Martínez Santos.	Ana I. González Hernández	Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Auxiliar de Lavandería.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AP-AL04		
Departamento: Lavandería y Planchado.		Área: Producción.
Descripción genérica: Hacer uso de lavandería		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar limpieza de la ropa. ❖ Determinar el tipo de detergentes a utilizar para los diferentes tipos de telas. ❖ Secado de la ropa. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Reportar en caso de errores al encargado de control de calidad. ❖ Realizar la tarea en el menor tiempo posible de forma adecuada. <p>c) Relaciones de Autoridad Jefe inmediato: Supervisor de Lavandería y Planchado.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Secundaria terminada. ❖ Experiencia: 1 a 2 en el área de lavandería industrial. ❖ Aptitudes: Responsabilidad, actitud positiva, disposición y compromiso. <p>e) Comunicación. Gerente de Fabricación, Auxiliar de Inspección, Supervisor de Control de Calidad para una adecuada toma de decisiones</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Magaly Martínez Santos.	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Ana I. González Hernández	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Auxiliar de Planchado	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AP-AP-04		
Departamento: Lavandería y Planchado.		Área: Producción.
Descripción genérica: Hacer uso de planchas industriales		
Descripción específica:		
a) Funciones del Puesto		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar planchado de las prendas. ❖ Doblar las prendas de manera adecuada. 		
b) Responsabilidad.		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reportar en caso de errores al encargado de control de calidad. ❖ Realizar la tarea en el menor tiempo posible de forma adecuada. 		
c) Relaciones de Autoridad		
Jefe inmediato: Supervisor de Lavandería y Planchado.		
d) Requisitos Inteligentes		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Secundaria terminada. ❖ Experiencia: 1 a 2 en el área de lavandería industrial. ❖ Aptitudes: Responsabilidad, actitud positiva, disposición y compromiso. 		
e) Comunicación.		
Gerente de Fabricación, Auxiliar de Inspección, Supervisor de Control de Calidad para una adecuada toma de decisiones		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Magaly Martínez Santos.	_____ Ana I. González Hernández	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Supervisor de Control de Calidad.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AP-SCC05		
Departamento: Control de Calidad.		Área: Producción.
Descripción genérica: Verificar las condiciones óptimas del producto.		
Descripción específica:		
<p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Verificar que los estándares del departamento de control de calidad de las telas y prendas se cumplan. ❖ Ver que el producto se empaque en forma adecuada. ❖ Dar instrucciones de trabajo con reglas efectivas para prevenir defectos en las prendas. ❖ Observar el proceso de producción las áreas que puedan ser problemáticas para la calidad del producto. ❖ Valorar los estándares de calidad. <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Velar que se cumpla los estándares. ❖ Reportar al área de producción el número de errores por lotes. ❖ En colaboración con el área de producción encontrar el punto donde ocurre las fallas para que se corrijan. ❖ Implementar un sistema que registre cada paso en el proceso de producción. <p>c) Relaciones de Autoridad Jefe inmediato: Director de Producción.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Ingeniero Textil, Industrial o afín titulado. ❖ Experiencia: 3 a 5 años en empresas textiles ocupando puestos similares. ❖ Aptitudes: Organización, tolerancia la presión y frustración, responsabilidad, trabajo bajo objetivos y orientación estratégica. <p>e) Comunicación. Supervisor de Control de Calidad, Departamento de Fabricación y Abastecimiento para una adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Magaly Martínez Santos.	_____ Ana I. González Hernández	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Título del puesto: Auxiliar de Inspección.	Fecha de elaboración: 26-07-2012	Fecha de revisión: 26-07-2012
Clave: GY-AP-AI05		
Departamento: Control de Calidad.		Área: Producción.
Descripción genérica: Verificar las condiciones óptimas del producto.		
<p>Descripción específica:</p> <p>a) Funciones del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ver que el producto se empaque en forma adecuada. ❖ Documentar las inspecciones y exámenes que se realicen. ❖ Llevar a cabo un formulario donde se anote la fecha, hora, máquina, costurera, jefe inmediato, observaciones hechas, cambios sugeridos y cambios reportados. ❖ Identificar los lotes aceptados para llevar al almacén y los rechazados se corrijan. ❖ Revisar la materia prima para producción <p>b) Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Velar que se cumpla los estándares. ❖ Reportar al área de producción el número de errores por lotes. ❖ En colaboración con el área de producción encontrar el punto donde ocurre las fallas para que se corrijan. <p>c) Relaciones de Autoridad Jefe inmediato: Supervisor de Control de Calidad.</p> <p>d) Requisitos Inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escolaridad: Ingeniero Textil, Industrial o afín pasante / titulado. ❖ Experiencia: 3 a 5 años en empresas textiles ocupando puestos similares. ❖ Aptitudes: Organización, tolerancia a la presión y frustración, responsabilidad, trabajo bajo objetivos y orientación estratégica. <p>e) Comunicación. Supervisor de Control de Calidad, Departamento de Fabricación y Abastecimiento para una adecuada toma de decisiones.</p>		
Elaboró.	Revisó.	Autorizó.
_____ Magaly Martínez Santos.	_____ Ana I. González Hernández	_____ Dra. Sandra L. González Lpz.



CONCLUSIONES

La Administración es fundamental en todas las organizaciones ya que gracias a ella se puede planear, organizar, dirigir y controlar cualquier actividad para lograr los objetivos y obtener los mejores resultados.

Un mundo globalizado de constantes cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales y culturales, trae como consecuencia que la manera de estructurar y administrar una organización también evolucione, tal es el caso de las *organizaciones inteligentes* u *organizaciones que aprenden*.

En la actualidad existen en nuestro país gran cantidad de organizaciones pero la mayoría son micro y pequeñas empresas que se encuentran muy lejos de ser organizaciones inteligentes, aunque juegan un papel muy importante en la economía del país ya que gracias a ellas gran parte de la población no se encuentra en situación de desempleo, el problema con este tipo de organizaciones radica en su estructura organizacional y la mala administración, por tal motivo estos dos aspectos son los que marcan la diferencia para que una Organización sea eficiente o no.

Hoy en día existen infinidad de empresas, pero desafortunadamente no todas poseen una estructura organizacional bien diseñada, definida y sobre todo inteligente que valla de acuerdo a sus necesidades, por esta razón este



tipo de organizaciones frecuentemente fracasan en los primeros cinco años de vida.

El diseño adecuado de una estructura organizacional permite la asignación de funciones y responsabilidades a cada integrante de la organización, estableciendo líneas de autoridad y subordinación, niveles jerárquicos y tramos de control ya que sin una estructura organizacional adecuada e inteligente el personal difícilmente podrá contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

Sin embargo cabe mencionar que no existe una fórmula exacta para el diseño de una estructura organizacional, por tanto dependerá de la capacidad, preparación y profesionalismo del administrador para llevar a cabo dicho proceso, ya que deberá tener la capacidad para adaptarse a los cambios, así como para dar soluciones rápidas y acertadas considerando el medio ambiente en el que se encuentra la organización y al mismo tiempo estas soluciones se tendrán que adecuar a las necesidades de dicha empresa, ya que una organización será eficiente si su estructura esta diseñada en base a sus necesidades.

El diseño de la estructura organizacional es un proceso de toma de decisiones que tiene presente por una parte el enfoque organizacional y por otra las propiedades estructurales las cuales son la definición del puesto, la



departamentalización, el tramo de control, y el grado de delegación de autoridad, todos estos factores son de vital importancia para llevar a cabo dicho proceso.

Por lo tanto la hipótesis que dice **“una estructura organizacional adecuada permitirá que una nueva empresa textil alcance la máxima eficiencia”** quedó comprobada.

Por último es importante mencionar que los nuevos y jóvenes empresarios egresados de diversas licenciaturas principalmente la Licenciatura en Administración, juegan un papel importante en el proceso de creación de nuevas empresas bien estructuradas, ya que al realizar propuestas bien fundamentadas y de la mano de asesores de calidad como la Dra. Sandra Luz González López y el Dr. Carlos Matías Armas garantizan que dichas empresas sean más aptas para permanecer en el mercado proporcionando una fuente de empleo a largo plazo además de reducir el alto nivel de fracaso y revitalizar la economía de nuestro país.



BIBLIOGRAFÍA

FUENTES EN TEXTO

- ☞ Adaptado de Watkins Karen E., Victoria J.Marsick y Jack J. Phillips (ed.), *In action: creating the learning organization*, Alexandria, American Society for Training and Development, 1996.
- ☞ Argyris, Chris y Donald Schon, *Organizational learning*, Addison-Wesley, Massachussetts, 1978.
- ☞ Chiavenato Idalberto. *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Ed. McGraw Hill, México 2007.
- ☞ Daft, Richard, *Introducción a la Administración*, CENGAGE Learning Editores, S.A de C.V., México, 2010.
- ☞ Duhalt Krauss, Miguel, *Los manuales de procedimiento en las oficinas publicas*, UNAM Textos Universitarios, México, 1968.
- ☞ González López, Sandra Luz. *Desarrollo Organizacional*, UNAM, 3era Edición 1era Reimpresión, México, 2012.
- ☞ Instituto Internacional de Investigación y Tecnología Educativa S.C (INITE), *Organización y Estructuras Organizacionales*, Tercera Edición, México, 2009.
- ☞ Jones, Gareth. *Administración Contemporánea*. Ed. McGraw Hill/ Interamericana Editores S.A de C.V. 6ta Edición, México, 2010.



-
- ☞ L. Daft, Richard. Introducción a la Administración. Ed. CENGAGE Learning Editores, S.A de C.V, México, 2010.
 - ☞ Likert, Rensis, New patterns of management. Citado por Gibson/ Ivancevich / Donnely, Las Organizaciones, McGraw-Hill, Bogotá, 8a. edición, 1996.
 - ☞ Lusthaus Charles, Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño, International Development Research Centre, Canadá 2002.
 - ☞ Münch Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas 7ª edición, México 2006.
 - ☞ Olve, Nils-Göran, Jan Roy y Magnus Wetter, Conductores da performance.
 - ☞ Pedler Mike, John Burgoyne y Tom Boydell, The learning company, Nueva York, McGraw Hill, 1991.
 - ☞ P. Robbins Stephen, Mary Coulter, Administración, Pearson Educación, México 2005.
 - ☞ Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Editorial Limusa, México 2007.
 - ☞ Senge Peter, The fifth discipline: the art and practice for learning organization, Nueva York, Currency Doubleday, 1990.



UNITEC, *Comportamiento Organizacional 2*, Instituto de Investigación de Tecnología Educativa, México, 1999.

FUENTES EN REVISTAS

La Organización Empresarial en México, Revista Pyme Adminístrate Hoy, Enero 2009.

FUENTES EN INTERNET

@ García Flores, Blanca, *Las organizaciones que aprenden*, EXAULA, Proyecciones ITESM, México, 2001. En:
<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/bgarza.html>.

@ Ley de Sociedades Mercantiles última reforma DOF 15-12-2011. En:
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144.pdf>

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Empowerment: Significa potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.