



UNIVERSIDAD  
DON VASCO, A.C.

**UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Propuesta administrativa para  
la creación de un puesto  
de supervisión en la empresa  
Operadora Cupatitzio  
S.A. de C.V.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciado en Administración**

Presenta:

**Jesús Alejandro Sáenz Mercado**

**Asesor:**

**L.A. Ildefonso Huante Sandoval**



**Uruapan, Michoacán. 06 de mayo de 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.

A MIS PADRES POR DARME LA VIDA, POR SU APOYO INCONDICIONAL, EL ESFUERZO QUE HAN REALIZADO PARA DARME LA EDUCACIÓN Y POR SU ENSEÑANZA PARA SALIR ADELANTE.

A MIS FAMILIARES QUE ME APOYARON EN LOS MOMENTOS MÁS DIFÍCILES DURANTE LA CARRERA.

A LA EMPRESA POR DARME TODAS LAS FACILIDADES PARA PODER REALIZAR MI CARRERA Y POR LA INFORMACIÓN APORTADA PARA ESTE TRABAJO

A TODOS GRACIAS...

## **INDICE**

### **INTRODUCCIÓN**

### **JUSTIFICACIÓN**

### **CAPÍTULO I**

LA EMPRESA	9
1.1 Concepto	9
1.2 Clasificación de las empresas	11
1.3 Importancia de las empresas en México	15
1.4 Definición de servicio	19
1.5 Clasificación de los servicios	21

### **CAPÍTULO II**

PROCESO ADMINISTRATIVO	25
2.1 Concepto del proceso administrativo	25
2.2 Etapas del proceso administrativo	26
2.2.1 Planeación	29
2.2.2 Organización	32
2.2.3 Dirección	36
2.2.4 Control	39

2.3 Importancia del proceso administrativo en las empresas	44
--	----

### **CAPÍTULO III**

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	47
--	----

3.1 Objetivos	47
---------------	----

3.2 Estructura organizacional y puestos en una empresa	51
--	----

3.3 Organigramas	54
------------------	----

3.4 Manuales de organización	59
------------------------------	----

3.4.1 Análisis de puestos	60
---------------------------	----

### **CAPÍTULO IV**

LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA SUPERVISIÓN	64
--	----

4.1 ¿Qué es dirección?	64
------------------------	----

4.2 Estilos de dirección	65
--------------------------	----

4.3 Importancia de una dirección	67
----------------------------------	----

4.4 Concepto de supervisión	69
-----------------------------	----

4.5 Responsabilidades del supervisor	69
--------------------------------------	----

4.6 Habilidades del supervisor	70
4.6.1 La comunicación como función vital para las organizaciones	71
4.7 Los subordinados	74

## **CAPÍTULO V**

OPERADORA CUPATITZIO S.A. DE C.V.	76
5.1 Historia	76
5.2 Características de la empresa	78
5.3 Cultura Organizacional	79
5.4 Organigrama general de la empresa	81
5.5 Interrelación entre las áreas	81
5.6 Relación entre el puesto de supervisión y comunicación con los departamentos de la empresa	83

## **CAPÍTULO VI**

CASO PRÁCTICO	85
6.1 Metodología de la investigación	85
6.2 Objetivos del caso práctico	86

6.3 Método de investigación y recolección de datos	87
6.3.1 Encuesta aplicada	89
6.3.2 Gráficas y resultados	93
6.4 Conclusión	109
PROPUESTA	111
<b>CONCLUSIONES</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad es importante tomar en cuenta todos los detalles, ya que estos hacen la diferencia en los resultados entre ser los mejores y estar en la mediocridad. Esto obliga al ser humano a ingeniar y desarrollar nuevos procesos, nuevas técnicas, nuevos métodos y maneras de resolver los problemas, esa es una de las actividades de los administradores.

La administración de empresas tiene el deber de aprovechar todos los recursos disponibles dentro de una organización, detectar desviaciones y hacer las correcciones adecuadas, así como el desarrollo de proyectos que generen beneficio a la sociedad, en base a esfuerzo diario y la empatía con las personas y situaciones.

El recurso humano, anteriormente se veía solamente como parte de una empresa, sin tomar en cuenta sus necesidades, propuestas e ideas y a menudo truncaban ese ingenio del ser humano; hoy en cambio, debido a la globalización es necesario contar con personas con esas características para alcanzar las metas y objetivos, es por eso que en este trabajo se realiza una propuesta para mejorar y desarrollar una de las empresas más importantes del estado de Michoacán, espero que este trabajo aquí presentado sirva para enriquecer a la empresa y a la administración.

## JUSTIFICACIÓN

Actualmente las empresas necesitan estar con una buena organización debido a la competencia y tiempos actuales. En la empresa Operadora Cupatitzio es una empresa grande en el estado de Michoacán, en la cual no tienen un puesto para la supervisión de actividades de los gerentes de restaurantes y gerentes de área, este puesto va a servir para la supervisión de las actividades y resultados realizando auditorias administrativas.

Este puesto también tiene la función de crear un enlace de comunicación entre las unidades operativas que son los restaurantes y las oficinas administrativas, de contabilidad y de recursos humanos para que cada área de la empresa tengan una buena comunicación y así poder resolver problemas, que posteriormente puedan agravarse.

## ASPECTOS A INVESTIGAR

Los aspectos a investigar para este tema: procesos administrativos para las empresas, la comunicación y la importancia en las empresas, estructuras organizacionales y herramientas importantes para los administradores.

El tiempo y lugar que se va a realizar la investigación va hacer en las instalaciones de la empresa, empezando por la ciudad de Uruapan y posteriormente a otras ciudades donde se encuentre la empresa.

# CAPÍTULO I

## LA EMPRESA

En este primer capítulo, se abordará como introducción a esta tesis, el tema de la empresa, diferentes definiciones y los tipos de empresas que existen, con el enfoque a los servicios, debido a que la empresa a estudiar y que es base para esta tesis, es una empresa de servicios en esta ciudad de Uruapan.

También se tomará en cuenta la importancia de las empresas, en nuestra vida diaria y sobre todo en nuestro país.

### 1.1 CONCEPTO

Desde un inicio el ser humano ha buscado la subsistencia en el medio en el que vive, aprovechando los recursos que tiene a la mano, desarrollando herramientas y utilizando su ingenio para poder realizar actividades que satisfagan sus necesidades.

En todo este proceso y durante la historia, se crearon organizaciones las cuales son organismos conformados por más de dos personas con un objetivo específico y un fin común.

Es por eso que una empresa es una organización, ya que está conformada de personas, recursos, objetivos, y todos estos elementos tienen un fin en particular.

No se puede tener una sola definición concreta de *empresa*, ya que las empresas tienen muchos campos de acción y diversos enfoques, es por eso que existe una amplia gama de definiciones de empresa; citaré varias definiciones de empresas mismas que me parecieran significativas.

Cito las siguientes:

**Diccionario de Real Academia Española:** “La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad”.

**José Antonio Fernández Arena:** “Es la unidad productiva o de servicios que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos. (MUNCH GALINDO, GARCÍA MARTÍNEZ, 2003: 44)

**Agustín Reyes Ponce** dice que la empresa la integran: a) bienes materiales, b) hombres y c) sistemas, y agrega, que se puede estudiar desde los siguientes enfoques: a) económico, b) jurídico, c) administrativo, d) sociológico y e) de conjunto.

(FERNÁNDEZ ARENA, 1981:85)

## 1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Una vez que tenemos la definición de empresa y sabemos qué resulta importante tomar en cuenta que debido a la complejidad de la sociedad, las diferentes actividades y fines que maneja cada una de las empresas, es necesario clasificarlas según **su naturaleza**. Bajo este tópico, existen varias clasificaciones de empresa:

Por actividad o giro:

**1.- Industriales:** La actividad primordial de estas empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de la materia prima, estas a su vez se clasifican en:

**a) Extractivas:** Son las empresas que se dedican a la explotación de los recursos naturales.

**b) Manufactureras:** Son las empresas que transforman las materias primas en productos ya terminados, dentro de esta clasificación existen las de:

1. Productos de consumo final: Que son las empresas que producen bienes que satisfacen directamente las necesidades del hombre.

2. Bienes de producción: Los productos que elaboran estas empresas, tienen la característica de que satisfacen la demanda de industrias, mismas que producirán artículos de consumo final.

**2.- Comerciales:** Son intermediarias entre productor y consumidor, y su función principal es la compra-venta de los productos terminados para la satisfacción de las necesidades. Estas se clasifican en:

**a. Mayoristas:** Son aquellas empresas que consumen en grandes volúmenes y venden a otras más pequeñas, quienes las hacen llegar al consumidor.

**b. Minoristas o detallistas:** Son las que consumen en pequeños volúmenes y tienen trato directo con la gente; ellas pueden comprar directamente al fabricante o al mayorista.

**c. Comisionistas:** Se dedican a vender productos que se les entregan a consignación, recibiendo una ganancia o comisión por la venta de los mismos.

**3.- Servicio:** Estas empresas se dedican a dar un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos, estos servicios son intangibles, se deben de consumir en el momento y no se pueden almacenar.

Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

- a. Transporte
- b. Turismo
- c. Instituciones financieras
- d. Servicios públicos varios:
  - Comunicaciones
  - Energía
  - Agua
- e. Servicios privados (varios):
  - Asesoría
  - Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
  - Promoción y ventas
  - Agencias de publicidad.
- f. Educación
- g. Salubridad (hospitales)
- h. Fianzas, seguros.

(MUNCH GALINDO Y GARCIA MARTINEZ, 2003: 44-46)

En el siguiente capítulo abordaré con más detalle sobre las empresas de servicio, sus características y tipos que existen.

Otra forma de clasificación para las empresas es por el tamaño de sus instalaciones, el monto de sus capitales, la fuerza de trabajo, la importancia productiva, la participación en el mercado específico, etc.

En este sentido, se pueden considerar tres dimensiones:

- a) **Grandes:** Son las más representativas y características de su grupo.
- b) **Medianas:** Empresas en proceso de crecimiento, habiendo superado la etapa de taller familiar o artesanal.
- c) **Pequeñas:** Iniciativa modesta en magnitud y capacidad, principalmente de tipo familiar o mínimo en recursos.

(FERNANDEZ ARENA, 198:88)

No solo existen estas clasificaciones, también se establece otra distribución la cual menciona que dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, se clasifican en:

- a) **Públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y, generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- b) **Privadas:** Son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

(MUNCH GALINDO, 2003:46)

Podemos observar que existe un vínculo entre estas clasificaciones de las empresas, ya que funcionan como un sistema y un proceso en el cual inician las empresas industriales extrayendo las materias primas de la naturaleza, aplicándoles modificaciones parciales o totales para posteriormente proporcionarlas como recursos a las empresas comerciales, quienes se dedican vender y comercializar los productos a las personas y también a proporcionar bienes a las empresas de servicios. Además, todas las empresas forman parte de todos los tipos de clasificaciones. Así podemos tener una empresa que sea privada, de tamaño pequeña y que sea industrial. Por ello es que, existen infinidad de combinaciones para la clasificación de una empresa.

El proceso se describe muy fácilmente, pero cada una de las empresas debe seguir lineamientos, normas, reglas y contratos para poder llevar a cabo sus fines comerciales. El administrador debe tener conocimientos del entorno empresarial en el que se desenvuelve para aprovechar mejor los recursos de la empresa y así evitar errores, violaciones a las leyes o contratos, que dan como resultado deficiencias en las empresas.

### 1.3 IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

Para que un país se desarrolle socialmente y tenga crecimiento económico, las personas que viven dentro de un país generen un desarrollo personal y familiar se requiere de bases culturales, educativas y sobre todo, para fin de este estudio una

base económica; es por eso que en este capítulo se hablará de la importancia que tienen las empresas en los países, sobre todo en el nuestro que tiene un potencial para llegar a los primeros lugares a nivel mundial en economía y educación.

En nuestro país existe un 99% de micro, pequeña y medianas empresas, que como en la mayoría de los países, son la base económica. Aquí, estas empresas representan más de la mitad del empleo de la nación y si a esto le añadimos los conocimientos que se adquieren al trabajar y la iniciativa por una independencia económica, ya que son oportunidades para los grupos en desventaja quienes inician y, en su caso se consolidan por meritos propios, ya que contribuyen al desarrollo económico y generan aportaciones innovadoras que mejoran los productos y los servicios.

Económicamente al ser creada una MIPYME, ésta contribuye al mejoramiento económico, debido a la ocupación de la población y sirve de fuente de reactivación económica, ya que hay un crecimiento en el sistema económico derivado del desarrollo comercial, sobre todo a partir de un núcleo familiar empresarial.

Socialmente la fuerza laboral hace que eleven su nivel social ya que reduce el desempleo, capacitando y desarrollando a su personal, lo que aporta como resultado una fuerza de trabajo más competitiva que detona el desarrollo social.

Las MIPYMES realizan funciones específicas como:

- La creación y establecimiento de una cultura empresarial, ya que forma empresarios a partir de una iniciativa, necesidad y capital propios, con nuevas ideas que en un futuro generará nuevos empleos.
- Proporcionan mayor números de empleos, debido al crecimiento de la población, los mercados también evolucionan estableciendo nuevas necesidades y esto repercute en que los desempleos en un país disminuyan debido a la necesidad de fuerza laboral.
- Satisfacen un grupo importante de necesidades regionales de bienes y servicios.
- Facilidad para la creación de nuevos puestos de trabajo en las MIPYMES

(ÁLVAREZ TELLO y PERAZA TALAVERA 2001: 21-22)

Como podemos comprender las empresas son fundamentales en los países, ya que son el motor que los impulsa a que se desarrollen, debido a que las personas tienen ingresos económicos y con estos pueden mejorar su calidad de vida en educación y formación personal.

El autor Fernández Arena hace un comentario referente a la relación que guardan las empresas grandes con el resto. A saber, menciona que México cuenta con algunas actividades consolidadas, que ya reúnen empresas importantes y de

grandes dimensiones. Estas empresas han evolucionado notablemente y sus demandas administrativas son explosivas y complejas.

También hace referencia a que la gran mayoría de las empresas nacionales son medianas y pequeñas. Estos núcleos no permiten el despliegue de las grandes empresas pero demandan de administración.

(FERNANDEZ ARENA, 1981: 88)

En México la gran mayoría de las empresas, como ya se observó anteriormente, son MIPYMES, la otra pequeña parte comprende las grandes empresas en las cuales la mayoría de éstas tienen una cultura laboral, desarrollan a su personal profesional y personalmente lo cual tiene un resultado muy similar al de las MIPYMES.

Estos progresos personales son muy importantes en un país, debido a que se pueden desarrollar sus habitantes en forma integral. En México es muy importante ya que como se comentó anteriormente, este país tiene lo necesario para llegar a ser de primer mundo con territorio, ubicación, materia prima, fuerza laboral, y una gran historia y cultura, todo esto carece de valor si no se puede aprovechar, si no hay creación de empleos y de empresas que desarrollen al país.

#### 1.4 DEFINICIÓN DE SERVICIO

Una vez que se obtuvo la clasificación principal para las empresas, debemos de tomar en cuenta las empresas de servicios ya que es el objeto de la realización de esta tesis.

Se encontró una definición de servicio y se refiere a que son aquellas que, con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

(RODRIGUEZ VALENCIA, 2003:82)

Otra definición menciona que el servicio es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico.

(KOTLER, 2001:428)

Se puede definir la empresa de servicio como aquella que auxilia, asiste o ayuda a las personas, tomando de base las necesidades para satisfacerlas. Estos servicios son intangibles, ya que por lo general las empresas de servicio no ofrecen un producto el cual podamos calificar; se deben de consumir en el momento debido a que no se pueden almacenar. V.g.r. el sistema de cable ofrece el servicio de señales y canales de televisión, este no se puede almacenar y al

momento de encender el televisor se está consumiendo al servicio y al momento de apagar el televisor se deja de consumirlo.

Los servicios tienen cuatro características principales que las diferencian de las otras ramas empresariales:

1) **Intangibilidad:** Los servicios son intangibles, a diferencia de los productos físicos, los servicios no se pueden tocar, degustar, ver, escuchar u oler antes de comprarse.

Para reducir la incertidumbre al adquirir un servicio, los compradores buscan indicios de la calidad del servicio. Ellos hacen referencia con base al lugar, personal, equipo, material de comunicación, símbolos y precios.

2) **Inseparabilidad:** Los servicios por lo general se generan y se consumen simultáneamente, esto no sucede con los bienes físicos. Si una persona presta el servicio, el proveedor forma parte del servicio, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de los servicios.

3) **Variabilidad:** Debido a que los servicios dependen de quién lo presta y de dónde se prestan, son muy variables. Los compradores de servicios son conscientes de tal variabilidad y a menudo hablan con otros antes de escoger un proveedor de servicios.

Las empresas de servicios pueden tomar tres medidas en cuanto a control de calidad:

- El primero de ellos es tener buenos procedimientos de contratación y capacitación.
- El segundo es estandarizar el proceso de prestación de servicios en toda la organización
- El tercero, monitorear la satisfacción del cliente mediante sistemas de quejas y sugerencias, sondeos de clientes y compras de comparación.

4) **Imperdurabilidad:** los servicios no pueden almacenarse, este hecho no es un problema cuando la demanda es constante, si la demanda fluctúa, las empresas de servicios tienen problemas. Estos problemas se pueden solucionar llevando a cabo varias estrategias:

- Contratación de empleados de medio tiempo.
- Sistemas de reservación para controlar la demanda.
- Cultivar la demanda fuera de las horas pico.

(KOTLER, 2001:429-432)

## 1.5 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Para la rama de las empresas de servicio, se tiene una variedad en la clasificación debido a la complejidad de este rubro.

Pueden clasificarse en:

- a. Transporte
- b. Turismo
- c. Instituciones financieras
- d. Servicios públicos varios:
  - Comunicaciones
  - Energía
  - Agua
- e. Servicios privados varios:
  - Asesoría
  - Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
  - Promoción y ventas
  - Agencias de publicidad.
- f. Educación
- g. Salubridad (hospitales)
- h. Fianzas, seguros.

(MUNCH GALINDO Y GARCIA MARTINEZ, 2003: 44-46)

Otro autor nos menciona diferentes clasificaciones para las empresas de servicio, sin embargo, como anteriormente se anotó, las empresas de servicio pueden tener

varias clasificaciones dependiendo del enfoque o del estudio. A continuación se mencionarán las descritas por el autor:

- a) **Sin concesión:** Son aquellas que no requieren más que en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para operar. Por ejemplo: escuelas e institutos, centros deportivos, restaurantes, etc.
- b) **Concesionadas por el Estado:** Su índole es de carácter financiero, por ejemplo: instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros y afianzadoras, bolsas de valores, etc.
- c) **Concesionadas no financieras:** Son autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero, aquí entran las empresas de transporte terrestre y aéreo, empresas de suministro de gas y gasolina, de agua, etc.

(RODRIGUEZ VALENCIA, 2003:82)

Como nos pudimos percatar, la empresa es base importante para el desarrollo humano. Desde tiempos remotos las personas han tratado de salir adelante y una forma de evolucionar es por medio del área mercantil.

Existen muchas clasificaciones y tamaños de empresas, desde las trasnacionales como lo son GM, COCACOLA, MC DONALD´S entre otras, hasta las micro que solo está integrada por una persona, como el vendedor de paletas. Todas tienen

un fin, el de lucro y ofrecer un bien o servicio a las demás personas en base a las necesidades de los clientes.

Para fin de esta tesis, se abarcará, se analizará y estudiará una empresa de servicios restauranteros en la ciudad de Uruapan. Cabe mencionar que debido a la naturaleza de los servicios, generalmente estas empresas requieren un poco de más atención, ya que generalmente se está en contacto con el cliente, y se le está proporcionando el servicio personalmente sin intermediario alguno, por eso es recomendable la estandarización de los procesos y un alto grado de compromiso en este tipo de empresas.

## CAPÍTULO II

### PROCESO ADMINISTRATIVO

Toda acción requiere de un proceso, desde el más básico hasta los más complejos, en la administración no es la excepción. Los administradores cuentan con un proceso básico que por ningún motivo lo deben de dejar de lado, ya que es indispensable aplicar el proceso administrativo para fin de la administración.

#### 2.1 CONCEPTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Una vez delimitado y concluido el primer capítulo referente a esta tesis, nos enfocaremos a las actividades que realiza un administrador dentro de su ámbito laboral, aunque no solo lo aplican los administradores sino cualquier persona, desde un médico, hasta un vendedor de frutas. Todas las personas llevamos una serie de pasos a seguir para lograr un objetivo; en el caso del médico es tratar las enfermedades de sus paciente, en el caso del vendedor de frutas es vender a sus clientes la mayor cantidad de sus productos y evitar sobrantes del mismo, esto para tener un ingreso. Así pues, para los administradores el proceso administrativo es la línea fundamental de acción y los pasos obligatorios a seguir dentro de sus tareas diarias, desde las simples hasta las complicadas, así como las eventuales.

Uno de los conceptos más sencillos con los que se puede definir al proceso administrativo es: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales

se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

(MUNCH GALINDO, 2003:30)

El concepto propio de proceso administrativo sería el siguiente: funciones básicas de un administrador con una secuencia lógica en la cual cada función tiene características específicas que ayudan al logro de los objetivos.

## 2.2 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

En el proceso administrativo existen muchas funciones para la administración, hay varios autores que hacen referencia a tres procesos y otros autores que nombran cinco o hasta seis factores dentro del proceso. Principalmente se visualizan cuatro momentos dentro del proceso administrativo:

- 1.- Prevención o planeación
- 2.- Organización
- 3.- Dirección
- 3.- Control

Cada uno de los autores aquí revisados manejan los cuatro momentos, todos concuerdan que debe de existir una planeación o una previsión, en la cual va a dar origen a la acción administrativa debido a que este paso es el cimiento de todo el proceso y de ello depende el éxito o el fracaso, este es la primera parte del proceso.

En la segunda parte, muchos autores dependiendo de su criterio, aumentan o quitan factores que modifican al proceso administrativo; la mayoría de ellos concuerdan en que debe de existir una organización, en la cual se estructura la planificación, se delimita y se especifica todas las metas y objetivos que se tienen.

Posteriormente está la tercera parte que es la de dirección. Esta parte es crucial debido a que es la función principal de los gerentes, directores y de los líderes de las organizaciones. Muchos autores la nombran con diferente término y otros autores como Fernández Arena no toma en cuenta el factor de dirección; sin embargo menciona actividades que realizan dentro de la dirección.

Por último está la parte de control, aquí todos los autores concuerdan en que se debe de inspeccionar, corregir y examinar todos los procesos que se realizan dentro de la segunda parte.

A continuación se mostrará una tabla donde se especifican unos de los autores más relevantes y su criterio del proceso administrativo:

AUTOR	AÑO	FACTORES				
HENRY FAYOL	1886	previsión	Organización		comando coordinación	control
LYNDALL URWICK	1943	previsión planeación	Organización		comando coordinación	control
AGUSTIN REYES PONCE.	1960	Previsión planeación	Organización	integración	Dirección	control
J. ANTONIO FERNANDEZ ARENA.	1965	planeación	Decisión motivación implementación comunicación			control

(FERNANDEZ ARENA, 1991:117 )

Una vez revisado y para el fin de esta tesis, tomaremos las 4 etapas del proceso administrativo: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL, debido a que engloban todo el proceso administrativo y se definen bien cada una de sus actividades. A continuación se proporciona información y el significado de

cada uno de los factores sustentándolo en los autores antes mencionados y conjuntándolos para obtener una idea en general de cada parte del proceso administrativo.

### 2.2.1 PLANEACIÓN

Para llevar a cabo cualquier actividad, trabajo o tarea, las personas deben tener un pensamiento o una idea por lo menos muy básica de lo que se quiere lograr, con esto se inicia cualquier proyecto y es el primer paso, sin este no se podrá continuar con los siguientes factores.

El primero de los autores, Henry Fayol menciona que en la previsión se manifiesta el *programa de acción*, que es el resultado al que se tiende, la línea de conducta que se ha de seguir, las etapas que se han de franquear, los medios que se han de emplear; es una especie de cuadro del futuro en que los acontecimientos próximos están previstos con cierta claridad. (HENRY FAYOL, 1997:179)

En otra investigación el autor Agustín Reyes Ponce, menciona que la planeación se define como: elemento de la administración en el que, con base en la consideración de las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los

principales cursos de acción que permitirán realizar los objetivos de la misma empresa (AGUSTIN REYES PONCE, 1992: 182)

Otro de los estudiosos de la materia de administración es José Antonio Fernández Arena, quien hace referencia de la planeación y toma en cuenta a las personas dentro de una organización, menciona que la iniciación del proceso administrativo depende mucho de la participación individual.

Las ideas y actividades del individuo ayudan a consolidar y modificar la estructura del proceso administrativo para hacer frente a situaciones diferentes o cambiantes que el individuo puede percibir más rápida y fácilmente que el grupo. (FERNÁNDEZ ARENA, 1977:145)

Existen elementos que comprenden la planeación, estos son:

- 1) Objetivo. El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados.
- 2) Cursos alternos de acción. Al planear, es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias para conseguir los objetivos.
- 3) Elección. Implica la determinación, el análisis y la elección de la decisión más adecuada.
- 4) Futuro. La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

(MÜNCH GALINDO, 2003:64)

En la planeación existen varios principios, Münch Galindo menciona algunos:

- Principio de Factibilidad: lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. Deben de adaptarse a la realidad y a las condiciones del medio ambiente.
- Objetividad y Cuantificación: la planeación debe de basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios.
- Flexibilidad: al elaborar la planeación, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.
- Unidad: todos los planes específicos deben integrarse un plan general, y dirigirse a los propósitos y objetivos generales.
- Del cambio de estrategias: cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. No quiere decir abandonar los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción.

(MÜNCH GALINDO, 2003:66-67)

La planeación es pues idear un plan de acción, en donde se especifican las tareas que se van a llevar a cabo tomando en cuenta riesgos, ventajas, situaciones no esperadas y objetivos. Todo esto debe de estar bien especificado por escrito y de ser posible, darlo a conocer para que las personas se sientan parte del proyecto y sepan qué hacer y a dónde se quiere llegar. Este pues es el primer paso dentro del proceso administrativo.

### 2.2.2 ORGANIZACIÓN

Una vez concluido el primer paso, y tenemos la idea de lo que queremos realizar, debemos enfocarnos en cómo lo vamos estructurar, qué actividades se van a realizar y quiénes las van a llevar a cabo.

El primer estudioso de esta materia menciona que el organizar a una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal.

Le da gran importancia al personal, una vez adquirido los materiales necesarios, el personal o cuerpo social, debe de ser capaz de ejecutar todas las operaciones que pertenecen la empresa. (HENRRY FAYOL, 1997:194)

En sus estudios Agustín Reyes Ponce define a la organización como: la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones,

niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (REYES PONCE,1992:276)

En otro de sus libros José Antonio Fernández Arena menciona la organización como: El sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos. El propósito que persigue es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar. Menciona también que todas las organizaciones deben organizarse de tal manera que puedan ejercerse las funciones jerárquicas: Dirección, Control, Asesoramiento y Operación. (FERNANDEZ ARENA,1977:136)

Analizando la organización, se mencionan cinco elementos básicos:

1. Estructura: Implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
2. Sistematización: Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
3. Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: Este elemento implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

4. Jerarquía: La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y de responsabilidad dentro de la empresa.
5. Simplificación de funciones: Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

(MÜNCH GALINDO, 2003:108)

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados, estos son:

1. Del objetivo: Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa; la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.
2. Especialización: El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas, mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
3. Jerarquía: Se debe establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el ejecutivo hasta el nivel más bajo.

4. Paridad de autoridad y Responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. A mayor autoridad, mayor responsabilidad
5. Unidad de mando: Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.
6. Difusión: Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.
7. Amplitud o Tramo de control: Existe un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas las funciones eficientemente.
8. De la coordinación: Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.

La estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa para cumplir con los objetivos generales.

9. Continuidad: Una vez que se ha establecido la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente; alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarios.

(MÜNCH GALINDO, 2003:109-114)

La importancia del factor organización radica en un ordenamiento de la estructura y de las actividades de cada una de las personas de la empresa. Con esto se garantiza que todos están trabajando bajo las mismas normas y una misma meta. Si no existiera la organización muchas personas no sabrían que realizar, cada persona desarrollaría actividades diferentes y no se llegaría a la meta, se realizarían trabajos iguales, duplicidad de acciones, o muchas personas simplemente no harían algo.

### 2.2.3 DIRECCIÓN

Ya que tenemos dispuesta nuestra organización con todos los elementos que la conforman, es necesario tener un guía, un líder, o un jefe el cual será el responsable de hacer funcionar a la organización en base a su liderazgo, visión, esfuerzo y energía, todo esto se lleva a cabo dentro de la tercera etapa que es la de dirección. Desde los primeros grupos humanos se tuvo la necesidad de tener a alguien que coordinara las acciones del grupo. Por lo general era una persona líder la que tenía más conocimientos o la persona de mayor edad que a la vez imponía respeto para que las personas integradas realizaran sus labores. Así desde el inicio de la organización humana se lleva a cabo la dirección.

El primero de los autores investigados, Fayol, menciona que la dirección es la misión que se reparten los diversos jefes de la empresa, ya que cada uno de ellos está encargado y tiene la responsabilidad de su unidad. También menciona que el

arte de dirigir se basa en ciertas cualidades personales y en el conocimiento de los principios generales de la administración. Lo que se manifiesta tanto en las pequeñas como en las grandes empresas. (HENRY FAYOL, 1997: 248)

Agustín Reyes Ponce menciona que la dirección es aquel elemento de la administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida en base a decisiones ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. También menciona la importancia de este factor, que es el punto central y más importante de la administración debido a la toma de decisiones por parte de los directivos de las organizaciones. (REYES PONCE, 1992: 384)

Si observamos la tabla del proceso administrativo, nos damos cuenta que José Antonio Fernández Arena solo menciona tres factores dentro de su proceso administrativo por lo que no se refiere a la dirección como parte del proceso administrativo, en su lugar menciona la decisión, motivación, implementación y comunicación. Todas estas actividades forman parte de la dirección y son acciones que deben de aplicar los líderes, gerentes y directores de las empresas u organizaciones.

Observando las anteriores definiciones, es posible determinar sus componentes comunes:

1. Ejecución en los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación.
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
4. Supervisión.
5. Alcanzar las metas de la organización.

(MÜNCH GALINDO, 2003:147)

Como en todos los factores del proceso administrativo, la fase de dirección también cuenta con principios:

1. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses. Los objetivos de la empresa sólo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si éstas no se contraponen a su autorrealización.
2. Impersonalidad de mando. La autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes, surge como requisito para el logro de los objetivos.
3. De la supervisión directa. Es el apoyo y comunicación que debe de proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, para que se realicen con mayor facilidad.

4. De la vía jerárquica. Demanda la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, para evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.
5. De la resolución del conflicto. Indican la necesidad de resolver los problemas que surjan y a partir del momento que aparezcan, tomar una decisión en relación al conflicto.
6. Aprovechamiento del conflicto. Aconseja el análisis de los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir, para crear nuevas estrategias.

(MÜNCH GALINDO, 2003:148-151)

Como pudimos analizar, la dirección la llevan solo las personas con jerarquía, liderazgo y poder dentro de una organización ya que todas estas cualidades ayudan a que las personas sigas sus indicaciones. En el caso de que una persona no tenga esa facultad o privilegio, las personas no realizarán las actividades que deben de realizar y el resultado será que no se cumplirían los objetivos, no se iniciarían los proyectos o peor aún habría una anarquía dentro de la organización.

#### 2.2.4 CONTROL

El último de los factores del proceso administrativo es el control, aquí se mencionará la importancia de estar controlando los resultados de los planes

propuestos. Cabe destacar que es muy importante tener el control de cualquier acción, ya que si no se tiene una comprobación o no se examinan bien las acciones, todo lo anterior, en este caso, todo el proceso administrativo no cumpliría su función, ya que se estarían realizando las actividades sin modificarlas.

Henry Fayol menciona que el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos.

Menciona que tiene por objeto señalar las fallas y los errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición.

Desde el punto de vista administrativo menciona que hay que asegurarse de que el programa existe, de que se aplica y se mantiene al día, de que la dirección se ejerce de acuerdo con los principios entre otras. (HENRY FAYOL, 1997: 260)

Agustín Reyes Ponce, en el libro Administración Moderna, toma la definición de Maddock y menciona que el control es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Posteriormente menciona que todo control implica necesariamente la comparación de lo obtenido con lo esperado y que puede realizarse al final de cada periodo prefijado. Cuando no se hayan alcanzado, se hayan igualado, se hayan superado o los resultados se hayan

apartado de lo esperado, se le denomina control sobre los resultados. (REYES PONCE, 1992: 440)

En otro de sus libros menciona que: Esta última parte del proceso administrativo, es tan importante como el primero de todo nuestro recorrido por las etapas de la administración y que en este factor es donde se miden los resultados. (REYES PONCE, 2006: 24-25)

Por último se mencionarán varias definiciones de control de José Antonio Fernández Arena, quien menciona que la comparación de los resultados obtenidos con los planeados o programados, se conoce como: función de control.

Menciona también que el control se realiza en todas y cada una de las áreas de una organización, evaluando sus resultados y señalando sus desviaciones.

Una de las actividades del control es la revisión, que consiste en verificar en qué forma se ha llevado a cabo determinada actividad y cuáles son los resultados.

(FERNÁNDEZ ARENA, 1977: 262-263)

En la etapa de control, es posible obtener ciertos elementos:

1. Relación con lo planeado: La razón del control es el de la verificación de los logros que se establecieron en la planeación.

2. Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
3. Detectar desviaciones. Se refiere a descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
4. Establecer medidas correctivas: El objetivo del control es prever y corregir errores.

(MÜNCH GALINDO, 2003:172)

La aplicación lógica del control debe fundamentarse en los siguientes principios:

1. Equilibrio. Se refiere a la igualdad entre la delegación y el grado de control correspondiente. La autoridad delega y la responsabilidad se comparte.
2. De los objetivos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los estándares.
3. De la oportunidad. El control necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que ocurra el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
4. De las desviaciones. Las desviaciones o variaciones deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, para así tomar las medidas necesarias para evitarlas.

5. Costeabilidad. El establecimiento del control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte.
6. De excepción. Los controles deben de aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales o representativas a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren control.
7. De la función controlada. Señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

(MÜNCH GALINDO, 2003:173-177)

Como podemos darnos cuenta, el control es un paso muy importante. Tal vez el más representativo para los logros y las metas cumplidas. Debemos tener mucho cuidado en corregir, modificar y actuar en el momento que se observe una desviación y hacerlo saber a las personas que están involucradas en la acción, debido a que si no aplicamos las correcciones, las personas podrán seguir haciendo las mismas actividades pensando ellos que lo que están realizando está bien. O bien, están realizando la actividad bien pero no es lo correcto. Esta actividad debe ser supervisada por personal capacitado o con jerarquía, para aplicar las correcciones necesarias, y en su caso, ser apoyados en tal función por personal externo en su posición de auditores.

### 2.3 IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS EMPRESAS

Imaginemos que en una cocina se va a preparar un banquete para una cena, en la cocina se encuentra el chef y sus ayudantes. Ellos reciben el menú días antes, pero ninguno se preocupa por revisarla, el día del evento por la mañana revisan el menú e inician su preparación. Se dan cuenta entonces, que en el menú se incluyen ingredientes con los que no cuentan en la cocina, así que el chef envía a comprarlos, cada uno de los ayudantes empieza a realizar un platillo, pero ninguno de ellos se preocupa por el plato fuerte; todos se ocupan de las entradas, postres, bebidas, entre otras. Al percatarse el chef, de que nadie está haciendo el platillo fuerte, les llama la atención a sus ayudantes posiciona a dos personas y realizan la actividad. Cuando están terminando los platillos, proceden a cocinarlos, pero se dan cuenta que no cuentan con termómetros y ningún reloj para tomar tiempo del cocinado. Al final, el banquete no está listo y mucho menos como lo encargaron.

Se puede ilustrar una organización sin un plan y sin llevar a cabo el proceso administrativo y ello se aplica exactamente en cualquier empresa y para cualquier actividad. Es tan importante llevar a cabo este proceso porque siguiéndolo paso a paso, podemos asegurarnos que el resultado sea como lo queremos.

En el ejemplo anterior, el chef al revisar el menú el mismo día, no planificó nada debido a que no se anticipó y no planeó lo que tenía que consumir para el banquete. Desde ahí inician los problemas, debido a que en el inicio del proceso, no sabemos la capacidad ni los recursos con los que contamos. Al estar elaborando el menú, no se realizó el segundo paso de organización, nadie sabía

que realizar, cada quien realizó actividades sin base alguna o instrucción. En esta parte del proceso es importante marcar las actividades de cada uno de los miembros de la organización, de preferencia que las actividades estén claras, bien definidas y sencillas de entender, para evitar confusiones y errores al realizarlas, esto es lo primordial dentro de la planeación. Cuando se descuidó el platillo fuerte, se olvidaron los tres primeros factores, ya que no se planificó el plato fuerte, ello originó que nadie lo realizara debido a que este paso se encuentra dentro de la planeación. Se provocó que el cheff no supiera dirigir a sus ayudantes, no les dio instrucciones de actividades para cada platillo y mucho menos los supervisó.

La mayoría de los autores coinciden que esta parte es la medular de los administradores, debido a que es la actividad principal de los líderes, gerentes y directores. Al darse cuenta que existe un plato fuerte para servir a los comensales, empezaron los problemas. Esta acción es muy común dentro de las organizaciones que no llevan una buena administración, la mayoría de los problemas se originan por falta de atención y en el momento se busca resolver improvisadamente los problemas y andan resolviendo los imprevistos, a esto comúnmente se le denomina *apaga-fuegos* ya que siempre tienden a estar controlando los problemas en el momento.

Por último el control es una de las herramientas para el administrador.

En el ejemplo mencionado, el cheff no se percató de la falta de herramientas para el banquete, estas herramientas nos ayudan a llevar a cabo las actividades. En este factor es necesario que las personas responsables de cada actividad sepan

usar los controles, que siempre deben de estar listas, actualizadas en base a los parámetros actuales, en buen estado y sobre todo, saberlas interpretar para tomar decisiones, aplicar correcciones y saber si realmente se cumplió lo esperado.

Todo este proceso comentado generalmente empieza, como se mencionó anteriormente con la planeación, pero al llegar al control y obtener resultados empieza nuevamente un proceso tomando en cuenta lo obtenido en el anterior todo es un ciclo, que se puede tomar en toda la extensión de lo descrito como un ciclo administrativo.

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Una de las actividades propias del administrador es la estructuración de las empresas u organismo social. Para esto, los administradores se apoyan en herramientas que les ayudan a llevar estas actividades. Tal es el caso del análisis de la organización, como líderes, gerentes o directores, se parte de la obligación de saber y conocer a la empresa y el saber cómo está organizada, qué actividades y obligaciones tienen los miembros que la componen, cómo se estructura y hacia dónde quiere llegar. De esta manera tener una base clara y específica para poder tomar decisiones y delegar actividades.

En este capítulo se tratará y se profundizará sobre la organización de la empresa, así como características para la estructuración de un ente social.

#### **3.1 OBJETIVOS**

El tener una visión a futuro y una ambición por un crecimiento dentro de una empresa o grupo, significan el primer paso para adquirir un desarrollo organizacional. Dentro de este anhelo de progreso de una empresa, se requiere tener bien claro hacia dónde se quiere llegar, para ello las personas encargadas deben fijarse objetivos, planes, metas en las que se plasmen las acciones correspondientes dentro de un lapso determinado.

La pregunta oportuna en este momento es, ¿Qué son los objetivos? Investigando en varias fuentes se encontró la siguiente: *Enunciados concisos que identifican y expresan cualitativamente las finalidades hacia las cuales deben dirigirse los recursos y los esfuerzos de la empresa para dar cumplimiento a su misión y visión.* (MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROGRAMA ATIENDA. Documento de circulación interna, 2005)

¿Cómo se fijan los objetivos? Después de saber la importancia de los objetivos, es menester conocer cómo plantear y formular los objetivos. Se lleva a cabo un proceso en conjunto en el cual participan los gerentes o supervisores, en su caso, y con los sus subalternos, discutiendo unidos una serie de metas que cada uno deberá alcanzar. Esta es la primera parte, posteriormente los programas comprenden revisiones periódicas por parte del jefe para apreciar el adelanto del empleado hacia la consecución de la meta fijada.

Antes de evaluar el desempeño para saber si ha habido progreso, es necesario establecer normas y/o parámetros que permitan medir el avance. La manera más fácil para hacerlo es estableciendo un objetivo para el trabajador con el cual este se halle de acuerdo y lo entienda bien; luego evaluar el desempeño para saber hasta dónde ha llegado.

En todo este proceso, está la administración por objetivos cuyo fin que persigue es mejorar el desempeño y establecer normas de conducta que permitan estimar el adelanto obtenido.

(BUREAU OF BUSINESS PRACTICE, 1977: 26)

Esta cita nos menciona que se deben incluir las dos partes para la fijación de los objetivos, debido a que las dos partes van a intervenir quien establece el objetivo y quien lo va a cumplir. Los gerentes o supervisores, siempre cuentan con la misión de hacer crecer a la empresa, es por eso que ellos idean, formulan y realizan objetivos, los cuales dan a conocer a sus subalternos. Una de sus funciones de éstos últimos, además de las que realizan, es la de seguir indicaciones incluyendo objetivos y metas. Es ahí donde se inicia la negociación y el planteamiento de los que se empieza a negociar y a plantear objetivos en forma común. Es primordial llevar a cabo la negociación y que cada parte fundamente lo que propone. En este proceso, los gerentes deben de tener bien claro hacia dónde quieren llegar, cuál es el resultado que desean al planear un objetivo y fijarse un límite mínimo a alcanzar, así cuando estén negociando con los subalternos y estos expresen lo que están dispuestos a realizar, ellos ofrecerán los objetivos de acuerdo a sus capacidades, conocimientos, herramientas de trabajo, actitudes y compromiso con la organización. Deben de coincidir con los parámetros de los planes del gerente.

Generalmente los subalternos generan objetivos diferentes a los gerentes, en ocasiones con un nivel inferior a los propuestos, debido a la falta de conocimientos del medio, falta de claridad en las propuestas, actitud de mediocridad, o simplemente el desinterés en el desarrollo de la empresa. Es por eso que el gerente debe tener la capacidad de mostrar y hacer sentir al subalterno la importancia de los objetivos y del trabajo que realizan ellos. Es fundamental entonces que un subalterno se involucre en los objetivos y en las actividades que realizan, así cuando ellos comprendan la magnitud de sus acciones podrán con más exactitud hacer coincidir los parámetros que se proponen.

Cada objetivo planteado en las empresas sin importar la finalidad, la dificultad o el tamaño de lo que se desee alcanzar, debe contener ciertas características que hacen que éste sea realmente el objetivo y no simplemente frases de motivación o señalamientos a seguir. Entre las características que deben de contener son las siguientes:

1. Ser permanentes a corto, mediano y largo plazo.
2. Tener una descripción concreta, cualitativa y clara de los resultados que la empresa pretenda alcanzar.
3. Comenzar siempre con una acción (verbo infinitivo)
4. Pueden existir varios objetivos dentro de una empresa.

(MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROGRAMA ATIENDA.

Documento de circulación interna, 2005

### 3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PUESTOS EN UNA EMPRESA

Como ya conocemos, en la etapa de organización debemos agrupar, disponer y ordenar los recursos de una empresa para lograr los objetivos planeados. En el caso de los recursos humanos, debemos analizar la empresa, qué necesidades tiene cada parte, las características y funciones, para así tomar las cualidades de cada persona y colocarla en un lugar estratégico dentro de la organización para cumplir con lo planeado y lograr los objetivos previstos. Esto es un proceso de estructurar una empresa.

Existen dos tipos básicos de estructura:

- a. Estructura formal. Es la estructura oficialmente aceptada por la dirección de la empresa, compuesta por los órganos y cargos de la misma. También es llamada estructura organizacional y se representa por medio de un organigrama.
- b. Estructura informal. Es la red de relaciones humanas y sociales que surgen espontáneamente entre las personas que trabajan en una empresa. Al ocupar cargos y trabajar en organismos de la empresa, estas personas desarrollan relaciones de amistad o antagonismo (dificultan el ambiente laboral). Estas no cuentan con el organigrama.

Así pues la estructura organizacional (formal) es la forma en que los órganos y cargos están distribuidos en los niveles jerárquicos y en los diversos departamentos de la empresa.

(CHIAVENATO, 1993: 32-33)

Debido a que muchas empresas están bien organizadas y la empresa a estudiar es una empresa formal, existen tres tipos de estructuras formales:

- a. Estructura lineal. Es la estructura más simple y antigua. Se basa en la jerarquía y en la unidad de mando. Es llamada lineal debido a las líneas únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinado, estas líneas de comunicación son establecidas con gran rigidez y siguen el principio de jerarquía y el de gradación.
- b. Estructura funcional. Es una estructura simple y se basa en la especialización, por eso cada subordinado responde a diversos superiores, cada cual especializado en una determinada área. Esto hace que la autoridad sea dividida y la responsabilidad del subordinado compartida entre diversos superiores.
- c. Estructura línea-staff. Éste tipo de estructuras presenta órganos de línea y de staff, así como las características de la estructura lineal y de la estructura funcional conviviendo entre sí. Esta se basa simultáneamente en la jerarquía y la especialización. Es ideal para grandes empresas los

organismos del staff están ligados a objetivos como el administrar al personal, mantenimiento, anexos entre otros.

Esta estructura es actual y se aplica a las empresas modernas. No obstante pueden presentar conflictos con los organismos en línea.

(Ibid, 1993: 33-36)

Toda empresa requiere de recurso humano, y dentro de esta etapa de la organización, se debe estructurar a todas las personas que la integran. Se pudo observar como existen diferentes estructuras que pueden darse en una empresa. Cada una de ellas están compuestas de actividades personales y funciones específicas que están previamente estructuradas dentro de la empresa, a esto se le llama: puesto.

Se puede definir a éste como “el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”. (REYES PONCE, 2004:16)

Esta definición la podemos analizar desglosando cada una de sus partes en las que cada uno de los trabajadores realiza una actividad o bien, varias, dependiendo de las necesidades de cada puesto. Estas actividades se realizan en base a las capacidades físicas y conocimientos de las personas; es decir, si el puesto requiere de fuerza, lo ideal es poner a un trabajador con fuerza física y condición para hacer el trabajo. A veces es necesario tener más de una persona dentro del mismo puesto, esto debido a la demanda que se tenga de actividades dentro del mismo, o la magnitud del espacio físico en donde se encuentra el puesto.

Cabe señalar que cada puesto tiene cinco dimensiones básicas:

1. Variedad de habilidades. Se refiere al número y diversidad de habilidades requeridas para llevar a cabo el trabajo.
2. Identidad de la tarea. Es la medida en que el puesto implica terminar una unidad completa y reconocible de trabajo. Por ejemplo: las actividades que se realizan artesanalmente tienen mayor identidad de tarea que si se realizaran dentro de una cadena de producción.
3. Importancia de la tarea. La cantidad de impacto reconocible que el puesto tiene sobre otras personas. Por ejemplo, el hacer un depósito bancario se considera significativo debido a la importancia para las partes implicadas.
4. Autonomía. Cantidad de independencia y discreción que el empleado tiene para planear y llevar a cabo el trabajo. La autoadministración es la característica distintiva del trabajo autónomo.
5. Retroalimentación. La cantidad de información que reciben las personas que llevan a cabo el trabajo y que indica qué tan efectivos han sido sus esfuerzos en la obtención de resultados.

(HAMPTON.1988:339-340)

### 3.3 ORGANIGRAMAS

Siguiendo con la misma línea del estudio de la organización de la empresa, la administración cuenta con un instrumento que nos ayuda a describir la estructuración de ella, generalmente se presenta por medio de un gráfico

mostrando en ella desde la parte más alta de la estructura de la empresa hasta el nivel inferior, así como la organización detallada de los departamentos y sus divisiones. A esta herramienta se le denomina organigrama.

Específicamente, un organigrama muestra:

1. Los principales puestos (quién hace qué), los principales canales de comunicación y de mando (quién reporta a quién) y cualquier instrumento de especial de coordinación, como los comités formales.
2. Las principales unidades de organización.
3. Los niveles jerárquicos.

( DALE: 1988:231)

Para los administradores este instrumento dentro de la organización resulta de mucha utilidad ya que muy fácilmente nos podemos dar cuenta de cómo está estructurada una empresa, aún sin tener muchos conocimientos en la materia administrativa. De acuerdo con la costumbre, el organigrama muestra las principales funciones operacionales en la parte superior, seguidas por las funciones subordinadas en niveles sucesivamente descendentes. Para la elaboración de los organigramas se cubren los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de funciones y subfunciones probables.
2. Compararla contra una lista de comprobación que responde a los siguientes interrogantes.
  - ¿Es necesaria la función para la organización?

- ¿Describe el organigrama la función y subfunciones principales?
- ¿En qué nivel debe colocarse la función?
- ¿A qué deberá informar la función?
- ¿Qué deberán informar a esta función?

3. Preparar los cuadros o plantillas.

4. Confeccionar el organigrama

(RODRIGUEZ VALENCIA, 2002:34)

Cada uno de los organigramas que se realizan deben tener ciertos datos, esto es con la finalidad de que sean auténticos y principalmente, que estén bajo el consentimiento de los directores de la empresa. Estos datos son los siguientes:

- Títulos o descripción concentrada de las actividades (nombre del organismo y la función que se define).
- Nombre de la persona que elaboró el organigrama.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Autorización del organigrama (de alta dirección y del responsable de la función)
- Explicación de la simbología utilizada (línea de coordinación, asesoría, etcétera)

(Ibid: 34)

Como se puede observar, los organigramas son una representación gráfica de la empresa, así que existen varias clasificaciones dependiendo de lo que se quiera

representar de la empresa. A continuación se enunciarán las diferentes clasificaciones de los organigramas:

1. Por su contenido:

- Estructurales: Muestran sólo la estructura administrativa del organismo.
- Funcionales: Indican, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
- Integración de puestos: Destaca dentro de cada unidad los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.

2. Por su ámbito de aplicación:

- Generales: Presentan toda la organización y sus interrelaciones; se llaman también carta maestra.
- Específicos: Representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

3. Por su presentación.

- Verticales: Presentan a las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, con el titular en el nivel superior.
- Horizontales: Representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, con el titular en el extremo izquierdo.
- Mixtos: Representan a la estructura mediante combinaciones verticales y horizontales.

- De bloque: Son una variante de los verticales y sirven para representar un mayor número de unidades en espacios.
- Circular: Representan a los niveles jerárquicos desde el centro a la periferia.

(Ibid: 35-41)

Al elaborar un organigrama de una organización, ayudamos a clarificar los puestos y departamento que están en la estructura de la empresa. Esto tiene una gran ventaja puesto que visualmente podemos conocer la jerarquía y las líneas de comunicación. Al momento de reportar algo el organigrama nos indica cuál es la persona a quien debemos reportar, jefes y subordinados y quien tiene autoridad sobre quién. Este es un apoyo para aquellas personas que no conocen la empresa o que son de nuevo ingreso, al momento de encontrarse en un dilema para reportar a algún superior, o en su caso si se encuentran desorientados, el organigrama funciona como un *mapa*, el cual va a indicar el camino o la ruta que debe seguirse para reportar a su debido jefe o llegar a un departamento.

Es por eso que se recomienda que en todas las empresas exista un organigrama visible en donde cualquier persona, al momento de querer consultarlo, pueda identificar un puesto o departamento de la empresa.

### 3.4 MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Siguiendo con el estudio de la organización de una empresa, se tomará en cuenta uno de los manuales fundamentales para las empresas: El de Organización. Generalmente las empresas no cuentan con documentos descriptivos que los ayuden a tener una mejor estructuración de la empresa, esto debido a que se carece en muchos casos de una cultura administrativa, porque la mayoría de ellas nacieron desde el inicio empírico y/o son empresas familiares, esto da como resultado una empresa un poco informal.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existen entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, así como las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Por lo general contienen gráficas de organización y descripción de puestos. Un manual de organización complementa con más detalle la información que se bosqueja en el organigrama.

(Ibid: 86)

El manual de organización también tiene otras ventajas para la empresa:

- Puede utilizarse para aclarar muchos de los objetivos de la empresa y el trabajo necesario para lograrlos, lo mismo que en el caso de duplicidad de labores y los posibles puntos de conflicto.

- Se puede utilizar para que los miembros de una organización compleja se familiaricen con la forma en que los diferentes puestos se relacionan unos con otros y puede adiestrar a los jóvenes gerentes en las prácticas de la empresa, así como en las ideas de los gerentes de más edad que han logrado el éxito y que no podrían transmitírselas de una manera puramente verbal a manera de tradición.

(DALE, 1988:241)

Las descripciones de estos dos autores nos muestra la importancia de tener un manual de organización dentro de una empresa. Muchas empresas no tienen estos manuales debido a su elevado costo, a la minucia y el tiempo que se requiere para elaborarlo, pero es un beneficio que a un mediano o largo plazo puede darnos información y conocimientos de una empresa. Es así pues, que se debe tomar en consideración la elaboración de este manual, poner la balanza de costos y beneficio a futuro.

### 3.4.1 ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos es una técnica utilizada para conocer a fondo las actividades que se realizan en cada uno de los puestos, ¿Con qué frecuencia se realizan las actividades?, ¿Cuáles son las líneas de comunicación?, entre otras y forma parte de los manuales organizacionales. Este análisis nos ayuda a darnos una idea con el simple hecho de estudiarlo, como está estructurado y lo que se

realiza en el puesto. A continuación se mencionarán características que lo distinguen:

a. El encabezado: contienen los datos de identificación del puesto.

Estos se refieren a los siguientes puntos principales:

- I. Título del puesto.
- II. Número o clave que se asigne al puesto dentro del índice general que se forme para controlar el archivo correspondiente.
- III. Ubicación: se expresará el departamento, sección o taller, nave, etc., en que se desarrolle el trabajo, esto para localizarlo.
- IV. Especificación de las máquinas y herramientas empleadas por el trabajador y precisar el trabajo que realiza.
- V. Jerarquía y contactos. Suele añadirse el título del funcionario a quien reporta y contactos permanentes dentro y fuera de la empresa.
- VI. Puestos que constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores.
- VII. Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de sustituciones temporales.
- VIII. Número de los trabajadores que desempeñan el puesto.
- IX. Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
- X. Fecha del análisis, para saber su antigüedad y validez.

b. La descripción genérica: Constituye una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo. Suele

conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales.

Esta descripción da pie a la siguiente, que es la descripción específica, ya que bastará ir explicando detalladamente cada uno de los elementos de la primera.

- c. La descripción específica: Es una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada una en párrafo separado, de ser posible, con numeración ordinal.

Debe procurarse la separación de las actividades continuas, de las periódicas o eventuales. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en sus partes o etapas principales.

Podemos darnos una idea de lo específico y completo que es un análisis de puestos, al momento de que un nuevo integrante llega a la empresa, con el simple hecho de leer y analizar su puesto, podemos garantizar que el inicio de su trayectoria laboral sea exitosa debido a que con anterioridad conoció el puesto.

(REYES PONCE, 2004: 22-23)

En este capítulo se pueden analizar las herramientas con las que cuentan directores, gerentes y líderes, que son realizadas por parte de los administradores y nos sirven de plataforma para dirigir y organizar al recurso humano.

El administrador debe tomar en cuenta cada uno de los aspectos y detalles para poder elaborar y estructurar la organización de la empresa. También al elaborar estas herramientas debemos tener siempre en mente a dónde queremos llegar y realizar una estrategia para cumplir con el objetivo, esas son las tareas del administrador.

## CAPITULO IV

### LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA SUPERVISIÓN.

Al analizar todo el proceso administrativo nos damos cuenta que cada uno de los factores tiene características específicas que aportan herramientas o ideas para lograr el objetivo deseado. Tal vez el factor de más trabajo, tanto físico como intelectual para los administradores y los líderes, es la dirección, debido a que en esta parte ya se lleva a cabo trabajo con recursos humanos, clientes, proveedores y se deben tomar decisiones que pueden alterar los resultados y el rumbo de la empresa. Es por eso que en este capítulo se abordará lo referente a la etapa intrínseca de los líderes y los administradores: La dirección.

#### 4.1 ¿QUÉ ES DIRECCIÓN?

Como ya se mencionó en capítulos anteriores, la dirección es una de las partes más importantes del proceso administrativo, es donde realmente el administrador debe aprovechar todos sus atributos y sus capacidades para sacar adelante los proyectos que se tienen, en otra definición se menciona que: “la dirección es ejercer el mando sobre el personal de la empresa para que coopere al logro de los objetivos, mediante los planes elaborados, la organización establecida y los recursos disponibles”, para esto el mando tiene tres aspectos:

1. Comunicar lo que debe hacerse.

2. Obtener la cooperación de las personas que han de realizarlo,
3. Vigilar que se haga.

También describe que la dirección significa impartir instrucciones, motivar a aquellos encargados de ejecutarla, coordinar las actividades y establecer relaciones entre los ejecutivos y los empleados.

(MENDEZ MONGE, 1990: 186)

#### 4.2 ESTILOS DE DIRECCIÓN

Debido a que todas las personas tenemos personalidad diferente, en el ámbito laboral cada persona tiene un concepto diferente del trabajo y labora de manera distinta esto aplica a los gerentes, directores y líderes de las organizaciones al momento de llevar a cabo sus actividades de supervisión y de dirección, es por eso que existen diferentes tipos para dirigir:

1. Dirección personal. Se ejerce por el contacto personal, el jefe en persona dirige y anima, es muy común; por lo general muy eficaz y relativamente fácil de administrar.
2. Impersonal. El medio en que se lleva esta dirección es por medio de subalternos o por conductos no personales, por ejemplo: planes, órdenes, juramentos, promesas y doctrinas. Es común en las empresas y se dificulta

el aprovechamiento debido a la falta del contacto personal con el líder, se pierde dinamismo al pasar por intermediarios.

3. Autoritario. Se basa en el derecho del líder y la autoridad que tiene sobre el personal. Al momento de delegar funciones no se consulta a las personas que las van a ejecutar. El líder piensa que sus decisiones son las más correctas.
4. Democrático. Se caracteriza por la participación del grupo y del aprovechamiento de sus opiniones, estimulando la iniciativa de los subordinados. Antes de tomar una decisión el líder primero consulta al grupo y espera sus recomendaciones, tomando la decisión él mismo. El enfoque tiende a ser lento, pero si el grupo logra aprobar las decisiones se optimiza el tiempo. Los resultados se mejoran cuando el equipo cuenta con miembros competentes y tienen interés en las metas de la empresa, fomentando el espíritu de cooperación.
5. Liderazgo paternal. Se identifica por la esmerada atención del jefe hacia los subordinados buscando la comodidad y bienestar de ellos, los protege y guía, a veces con exceso de sentimentalismo. Esto provoca la falta de independencia de los subalternos y por consecuencia, la falta de confianza en sí mismos. El éxito generalmente se obtiene por el jefe y el problema aparece cuando los subordinados se encuentran sin el apoyo de su líder.
6. Innata. Se origina en grupos sociales de carácter informal dentro de las organizaciones. Son de una infinita variedad y formas, nacen de las relaciones recíprocas en el trabajo, la casa, la escuela, o el juego. Con frecuencia se forman espontáneamente y sin razón aparente, como

resultado del análisis de las personas o por medio de resultado de varios años. Es posible que los grupos tengan varios líderes para diversos fines. El éxito de muchas empresas depende de la cooperación de los jefes natos debido a la gran influencia que ejerce el líder en los demás.

(TERRY,1971: 524-525)

Para cada situación debe existir un estilo de dirección según corresponda, por ejemplo si existiera una reunión para felicitar a las madres de una empresa y se quiere decidir qué se servirá en comida, puede aplicarse el estilo democrática, debido a que no es relevante la comida. Sin embargo en emergencias o para hacer respetar las normas se requiere un estilo autoritario debido a lo crítico de la situación y es necesario un orden y rapidez en la toma de decisiones.

Lo ideal es que existan en una empresa, líderes con enfoques diferentes en donde puedan intervenir en situaciones y decisiones, dependiendo de sus características, no existe un líder ideal, solo acciones que hace que las cosas sucedan. Un liderazgo llamada en la actualidad: liderazgo situacional.

#### 4.3 IMPORTANCIA DE UNA DIRECCIÓN

Por naturaleza las personas tienden a agruparse, desde el nacimiento de los primeros grupos sociales hasta nuestros días, conformando grandes ciudades y países han existido la unión de varias personas para lograr un fin; seguramente en el pasado como en el presente existieron diferentes tipos de liderazgo, en base a las necesidades de los grupos y al contexto que los rodeaba. Los liderazgos

nacieron por necesidad, por jerarquía o por instinto social. Cada líder tiene y adquiere por lo menos un tipo de liderazgo, ello debido a las características personales, temperamento, carácter, situaciones pasadas y contextos actuales en el que vive el líder.

Para lograr los objetivos como el del inicio de la independencia de nuestro país por medio de los insurgentes o el descubrimiento de nuestro continente con Cristóbal Colón fue necesaria una dirección por parte de líderes, que con sus características lograron organizar a su equipo y completar la misión. Como estos ejemplos, para las empresas también aplica el liderazgo y el manejo del recurso humano, debido a que todas las acciones dentro de una empresa son realizadas por el capital humano. Debido a esto, el líder debe conocer a su equipo de trabajo, las cualidades que tiene cada uno de los miembros, las fortalezas y capacidades para aprovecharlas, así como también los puntos débiles, para trabajar en esa área de oportunidad y elaborar una estrategia en base a las características del grupo.

En el liderazgo se tiene la obligación de crear un ambiente de responsabilidad, compromiso e identidad con la empresa, esto para que sea más fácil que los subordinados comprendan el valor del trabajo y así se sientan incorporados a los proyectos, se realicen más rápido con los parámetros establecidos. “La mejor manera de lograr este tipo de participación y de que el empleado asuma la responsabilidad que se le asigne es brindándole la oportunidad de participar en el ambiente de trabajo, para esto el gerente debe llegar a un punto de acuerdo donde se establece los objetivos que se persiguen, la manera de evaluación y la manera en que se está desempeñando el trabajo”. (SKANLAN, 1990:426)

#### 4.4 CONCEPTO DE SUPERVISIÓN

Una de las actividades primordiales de la dirección es la supervisión, que se deriva de *super*, sobre, y de *visum* supino de *videre*, ver, implica, por lo tanto, ver sobre, revisar y vigilar.

Se puede definir como ver que las cosas se realicen como fueron ordenadas. Como actividad implícita del puesto de un director o gerente, la supervisión predomina en puestos inferiores. Por ejemplo mayordomos, capataz, jefe de oficina, jefe de cuadrilla o de campo, etc.

(MENDEZ MONGE, 1990: 196)

Esta actividad que se realiza dentro de las empresas es de vital importancia, debido a lo crítico que puede ser el dejar pasar una actividad mal hecha o que quede sin realizar. En la medida que se realice satisfactoriamente, será recíproco el éxito que se tenga. Comúnmente se menciona que una actividad ordenada y no supervisada no sirve para nada; y es verdad, debido a que en muchas ocasiones los líderes o gerentes dan por hecho que se está realizando la orden que se indicó, sin observar ni supervisar que los subordinados realmente lo estén haciendo, provocando así que los subordinados conozcan a su jefe y no realicen el trabajo.

#### 4.5 RESPONSABILIDADES DEL SUPERVISOR

Cada empresa es única, así mismo las actividades que se llevan a cabo dentro de ella. Sin embargo, las responsabilidades del supervisor son similares en las

diferentes empresas y organizaciones, esto debido a las características del puesto de supervisor y la responsabilidad que se tiene en ese nivel. Generalmente se tienen las siguientes.

- Comprender y entender a la organización.
- Realizar un plan de trabajo.
- Definir las normas y funcionamiento en el desempeño del área.
- Modificar en forma positiva y eficiente los métodos de trabajo.
- Lograr que los subordinados a supervisar logren un desarrollo integral.
- La consecución de la realización del trabajo de acuerdo a lo planeado en forma dinámica.
- Mantener una relación de cooperación entre el supervisor y los empleados.
- Buscar siempre una superación y aspiraciones propias.
- Cuidar el seguimiento de las operaciones y actividades desde el inicio hasta su conclusión.

(SOSA ALTAMIRANO, 1988: 15)

#### 4.6 HABILIDADES DEL SUPERVISOR

El supervisor debe contar con ciertas habilidades para poder realizar su función de observación y corrección de actividades, éstas se pueden englobar en tres:

- Aptitud administrativa, debido a que se deben ejecutar las funciones requeridas al coordinar las actividades de una organización.

- Habilidad para las relaciones humanas, con el fin de integrar los objetivos organizacionales con las necesidades individuales, de los miembros.
- Habilidad para las relaciones técnicas, para realizar las demás tareas que tiene asignadas, incluyendo la ejecución de operaciones mecánicas.

(DUBIN, 1975: 84)

#### 4.6.1 LA COMUNICACIÓN COMO FUNCIÓN VITAL PARA LAS ORGANIZACIONES

Al momento de que un grupo de personas se organizan, surge la necesidad de dar a conocer proyectos, metas, ideas hacia las otras personas, generalmente debido a la gran diversidad de ideas y que cada miembro piensa, actúa y reacciona diferente, surgió la necesidad de una comunicación efectiva para evitar conflictos posteriores como resultado de una mala comunicación.

Algunos expertos en comunicación como C. Smith y H. Wakeley mencionan que “La comunicación es dar o intercambiar información, conceptos y sentimientos, hablando o escribiendo mediante signos. Las organizaciones no pueden sobrevivir sin comunicaciones. Las organizaciones efectivas deben tener un sistema efectivo de comunicación. Dentro de las organizaciones, el sistema de comunicación tiene unidos a todos los integrantes. La comunicación efectiva requiere de canales clara y cuidadosamente definidos y de contenido de significación y éste deberá estar

acorde con las metas de la organización. Todo el mundo debe conocer los canales” (RAMOS, 1991:19)

Después de esta definición, se comprende que la comunicación es un intercambio de datos por parte de dos personas o más personas, por cualquier medio eficiente que logre la comprensión de las partes. Dentro de la organización es de vital importancia la correcta comunicación, ya que la mayoría de los errores que se cometen a diario dentro de las empresas, son porque la comunicación no es la correcta, generalmente no comprendida, no llega a la persona correcta, llega incompleta o incluso a personas que no debería; el problema se puede agravar si todas estas razones se dan simultáneamente y no se atiende correctamente el problema.

Dentro de cualquier comunicación deben existir obligatoriamente tres elementos: emisor, receptor y mensaje. Si alguno de estos elementos no cumple su función no se puede dar la correcta comunicación.

Cuando empiezan a relacionarse estos elementos surgen otros componentes:

- Emisor: es la persona que inicia la comunicación y es el que quiere dar a conocer la información.
- Receptor: es la persona que va a recibir la información y a quien va dirigido el mensaje.
- Mensaje: es lo que se quiere dar a conocer, es el propósito que se transmite.

- Codificar: es cuando el emisor convierte la información en símbolos o con ciertas características para que puedan ser transferidos.
- Canal: es el medio físico, electrónico por donde van a ser transmitidos los datos del emisor.
- Decodificación: proceso en el cual el receptor convierte los símbolos a su lenguaje para su comprensión.
- Ruido: es todo lo que impide o altera el proceso de comunicación, alteraciones, perturbaciones o interferencias.

Todos estos componentes forman el *proceso de comunicación* entre las personas. Debe darse otro elemento con el cual existe una respuesta por parte del emisor, a esto se le llama retroalimentación, en ella el emisor se convierte en receptor, esto sucede cuando las personas están dentro de una conversación.

Todos estos elementos están presentes dentro de las organizaciones y deben estar bien identificadas por los miembros de la empresa. Todas las personas deben conocer los canales de comunicación y tratar de evitar cualquier ruido que se genere dentro de la empresa, incluso las mismas personas puede servir como canales o ruido. Aquí se debe establecer un sistema adecuado a la empresa para que cada información que se dé a conocer efectiva y oportunamente a las personas a quienes va dirigido el mensaje.

#### 4.7 LOS SUBORDINADOS

Como última parte de este capítulo y como parte de la conclusión teórica de los temas de supervisión y de comunicación, se tratará uno que siempre es importante tomarlo en cuenta dentro de las empresas, que por lo general son la fuerza de las empresas, la parte que hace el trabajo y que realiza los bienes y/o servicios que se van a entregar; a su vez es la más controversial y la más difícil de manejar debido a su naturaleza. De características únicas diferentes en cada empresa y una de las más delicadas al momento de tomar decisiones: el recurso humano.

Como ya se mencionó, el recurso humano es muy importante en las empresas debido al contexto que se les rodea, es parte fundamental de estudio por parte de los directores, líderes y gerentes de las empresas.

En relación con el puesto, es importante mencionar que un puesto se realiza en base a las necesidades de la empresa y a un estudio de las actividades que se deben de realizar, en la cual siempre estará en un puesto una persona que deba de abarcar y cubrir todos los requisitos que el puesto demande, además con la capacidad necesaria para tomar decisiones correctas y adecuadas dependiendo del puesto. En muchas ocasiones no coinciden el puesto con la persona ya que las características de cada uno son distintas o no son compatibles, así que siempre se le debe dar importancia al puesto, ya que el puesto se creó para los subordinados y no los subordinados al puesto.

La comunicación forma parte esencial de las organizaciones, la mayoría de las personas en algún momento llega a tener problemas con otras personas, al aclarar la situación se dan cuenta que todo fueron malos entendidos o falta de información. Lo mismo sucede en las empresas que día a día se maneja información por parte del recurso humano, esto hace más delicado el manejo de la información y de la comunicación.

En muchas ocasiones la información es la correcta pero por falta de conocimientos del emisor y del receptor, se provoca que la información no llegue adecuadamente. La tarea de los líderes, gerentes y directores, es la de realizar programas adecuados a las empresas para que se dé correctamente el proceso de comunicación, tomando en cuenta los niveles jerárquicos, canales por los cuales se va a enviar la información y con ello diseñar controles para garantizar todo el proceso.

Es así que el recurso humano se considera único, a tal grado que se debe tener un departamento en las empresas en el cual se resuelvan los problemas únicos de cada uno de los subordinados.

## CAPÍTULO V

### OPERADORA CUPATITZIO S.A. DE C.V.

Dentro de este trabajo, hay una parte fundamental del estudio que es la culminación y muestra los resultados de una investigación, es el caso práctico. En este apartado se abordará y analizará una empresa que se encuentra en las ciudades más importantes del estado de Michoacán y que desde hace 19 años ha estado en desarrollo, me refiero a la empresa Operadora Cupatitzio S.A. de C.V. Esta empresa maneja marcas de alimentos reconocidas por sus altos niveles de calidad y compromiso con sus clientes, estas marcas son KFC y PIZZA HUT.

#### 5.1 HISTORIA

Esta empresa es una franquicia de las mejores marcas a nivel mundial, empezó gracias a la visión y liderazgo de sus directores y socios. Abrió el primer restaurante el 3 de agosto de 1993 en la ciudad de Uruapan, Michoacán. Este restaurante se ubica en el paseo Lázaro Cárdenas 1098 y debido al éxito obtenido y a la visión de los dueños, el segundo restaurante se inauguró un año después el 8 de agosto de 1994, el cual se ubica en Av. Madero sur 707 esquina virrey de Mendoza en la ciudad de Zamora, Michoacán. Posteriormente, cinco años después se abrieron dos restaurantes juntos en centro comercial Soriana local 14 en la ciudad de Uruapan. Esta apertura contó con la particularidad de que las dos

marcas estaban juntas, por lo que fue el primer Pizza Hut de Operadora Cupatitzio. Debido al éxito de esta forma de lograr que las dos marcas estuvieran en el mismo espacio, en Morelia se abrió una sucursal de la misma manera el 17 de julio del 2000, ubicadas en Calzada la Huerta 3000; en Apatzingán se abrieron las puertas al público en Agosto del 2002 con la marca de KFC, la ubicación de este restaurante en la calle 22 de Octubre no. 390. Gracias al crecimiento poblacional de la capital del estado de Michoacán, se inauguró el 20 de junio del 2004 otro KFC localizado en Av. Madero Oriente no. 2765. Como parte de una estrategia de crecimiento y desarrollo, se unieron al grupo dos restaurantes localizados en Blvd. Lázaro Cárdenas 817 en la ciudad de La Piedad, Michoacán, el 1 de enero del 2006 creciendo así más el grupo empresarial. El 31 de Octubre del 2007, la marca Pizza Hut cambió de domicilio al Paseo Lázaro Cárdenas 1044, quedando al lado del KFC.

Actualmente Operadora Cupatitzio Cuenta con 10 restaurantes, 7 de marca KFC y 3 de Pizza Hut en el estado de Michoacán, dando así trabajo a más de 300 empleados, incluyendo personal administrativo y de mantenimiento, ayudando a si al desarrollo personal de esta región.

Como toda empresa visionaria y de liderazgo, está planeando abrir más sucursales en el estado, lo que refleja el compromiso con la sociedad al seguir

ofreciendo productos de calidad a los clientes y apoyando a muchas familias ofreciendo fuentes de trabajo y desarrollo personal.

## 5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

De acuerdo a lo investigado en el primer capítulo sobre las características y clasificaciones de la empresa se puede mencionar que Operadora Cupatitzio entra en varias clasificaciones, se mencionarán las más importantes.

Esta franquicia entra dentro de empresa grande de acuerdo a la clasificación según Fernández Arena, debido a que la empresa es la más representativa tanto a nivel internacional como nacional en el giro de restaurantes de comida rápida, específicamente de pollo y pizzas, también entra en esta clasificación debido a los grandes volúmenes de compra y de ventas.

Otra característica es que esta empresa es de servicio, debido a que son restaurantes entran dentro de la sub-clasificación de turismo, esto porque un restaurante por naturaleza está al servicio de personas que no consumen alimentos dentro de su hogar y esto incluye a personas dentro de la ciudad y fuera de ella.

Sus actividades se caracterizan por ser manufactureras, debido a que transforman la materia prima, son una sub-clasificación de productos finales, esto a que el resultado de sus procesos van directamente al consumo de los comensales.

Por último esta empresa es privada, ya que el capital y la inversión es por parte de sus fundadores y directores. Estas últimas clasificaciones en base a la información recabada en el libro de Munch Galindo.

### 5.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Como se puede observar con las referencias anteriores, esta empresa cuenta con una cultura organizacional que sirve como plataforma para seguir en crecimiento, desarrollo y motivación para cada uno de los integrantes de esta empresa, así también sirve como un compromiso social para entregar alimentos de calidad a sus clientes.

#### MISIÓN

“Somos un grupo comprometido con la nutrición, la calidad y su gente, que posee confianza en su líder para brindar el más alto nivel de servicio con absoluta limpieza.”

#### VISIÓN

“Ser la cadena de restaurantes más importante del estado de Michoacán, con una excelente solvencia financiera, y la primera opción en restaurantes en la mente de los consumidores de pollo y pizza.”

## VALORES

- **ORIENTACIÓN HACIA LOS CLIENTES**

Estamos siempre al pendiente de las necesidades y gustos de nuestros clientes, manteniendo agradables nuestros menús.

- **INTERÉS POR LAS PERSONAS**

Nos preocupamos por nuestras personas ofreciéndoles seguridad y posibilidades de desarrollo dentro de la empresa.

- **CREER EN LA GENTE**

Tenemos confianza, creemos en nuestra gente y de sus capacidades como personas.

- **ACEPTACIÓN DE DIVERSIDAD**

Aceptamos la diversidad cultural y las ideas de nuestros asociados porque todos son personas con potenciales diferentes.

- **FESTEJAMOS LOS LOGROS**

Reconocemos los logros de cada uno de los miembros del equipo, para fomentar el liderazgo e iniciativa en el equipo.

(OPERADORA CUPATITZIO, documento de circulación interna)

#### 5.4 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA

El organigrama que se muestra en este estudio, fue proporcionado por la empresa, es importante señalar que el título del gráfico tiene GRUPO CALLEJA debido a que antes esta era su razón social. Posteriormente cambio a OPERADORA CUPATITZIO pero sigue siendo la misma estructura anterior.

*Ver anexos*

#### 5.5 INTERRELACIÓN ENTRE LAS ÁREAS

Una vez que se mostró el diseño de la organización, cuáles son sus áreas y cómo está conformada por medio del organigrama, se explicará cómo es el funcionamiento de la organización por medio de la descripción de varias actividades, las cuales suceden cotidianamente y participan las funciones de varios de los departamentos, cada uno con sus respectivos procesos y funciones.

Como se puede observar, la organización está conformada por dos grandes áreas: la operativa que se encuentra ilustrada del lado izquierdo y la administrativa del lado derecho, cada una con los puestos que los supervisan. Estas dos áreas se encuentran bajo la supervisión y dirección de la Dirección y desarrollo de la empresa.

En el lado operativo se encuentran los restaurantes, mismos que están representados cada uno por los gerentes de restaurante y uno o dos encargados, dependiendo del volumen de personal y de ventas. Cada restaurante está

supervisado y bajo la responsabilidad del gerente de área, el cual está pendiente de las actividades y resultados que se generen en cada unidad. El gerente de área reporta los resultados a la dirección, la cual toma las decisiones correspondientes a la situación.

Del lado administrativo se encuentran seis departamentos, cada uno de ellos con actividades específicas. En el área administrativa existe más interrelación debido a que todas las áreas se encuentran dentro del mismo espacio y sobre todo porque muchas de las actividades que realizan cada una, depende de resultados e informes de las otras áreas.

Una de las actividades más comunes es reportar ventas de cada una de las unidades, las cuales el encargado en turno del restaurante, reporta al de ingresos la cantidad de venta del día anterior. Este tiene la facultad de observar las cantidades de recurso obtenido del día anterior. El área de contabilidad analiza esa información y toma decisiones sobre el destino del recurso; en esta simple acción intervienen por lo menos tres de las áreas de la organización.

Otra de las actividades más comunes de las organizaciones es la realización de la nómina. Todo empieza contabilizando las horas o días trabajados por parte de los integrantes de cada uno de los restaurantes, este trabajo lo hace el gerente, envía la información al departamento de Recursos Humanos, la persona encargada de este departamento revisa y analiza los días a pagar y envía la información al departamento de contabilidad el cual analiza y verifica con el área de ingresos que los recursos económicos disponibles sean suficientes para cubrir la nómina.

Estos dos ejemplos nos ilustran en forma breve la interrelación de las áreas que conforman a la empresa, todo se genera desde el área operativa, en donde día a día se genera información, así como los recursos para la franquicia. De esta manera la información va ascendiendo hasta llegar a los altos niveles, quienes toman las decisiones correspondientes.

De manera recíproca, hay ocasiones en las que la información surge desde los niveles más altos y va descendiendo hasta llegar a los niveles operativos; generalmente esta información es para girar instrucciones o delegar actividades y responsabilidades, es así como se interrelacionan estas áreas en la empresa.

## 5.6 RELACIÓN ENTRE EL PUESTO DE SUPERVISIÓN Y COMUNICACIÓN CON LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA

Una vez explicado brevemente el funcionamiento de la empresa con varios ejemplos, se comentará la relación del puesto de supervisión y de comunicación con el resto de los departamentos.

El puesto de supervisión y de comunicación que se propone tiene una alta relación con todos los departamentos de la empresa debido a la naturaleza del mismo, ya que éste realiza las actividades de supervisión en el área de recursos humanos así como garantizar la comunicación entre las áreas operacionales y las áreas administrativas, debido a que demanda una alta injerencia e intervención con la mayoría de las áreas y puestos de la empresa.

Al realizar una auditoría en tiempo y forma, basándose a los reglamentos y observando una necesidad en el área operativa, el personal de este puesto deberá de llevar a cabo la auditoría en aquel restaurante en donde se presente el área de oportunidad, al término de la auditoría se generará la información necesaria e importante para modificar las actividades en donde se encuentren desviaciones haciéndoselas saber al personal encargado de las áreas operativas, así como entregar un informe al personal del área administrativa para que tenga información correcta y oportuna sobre los restaurantes.

Así como se observó la información que se genera de las áreas operativas hacia las administrativas, también este puesto tiene la finalidad de generar información y hacer conocimiento de actualizaciones, situaciones, cambios de la empresa, entre otros, que tengan su origen en las áreas administrativas será responsable para comunicárselo al área operativa dirigiéndose con los gerentes o encargados de restaurante.

Se puede observar que el planteamiento de este nuevo puesto de supervisión y comunicación tiene una relación entre las áreas de la empresa, debido a que la naturaleza de sus actividades le demanda entrar en contacto con las administrativas y operativas así como mejorar la comunicación entre las áreas.

## **CAPITULO VI**

### **CASO PRÁCTICO**

La finalidad de este estudio es proponer un nuevo puesto para la empresa Operadora Cupatitzio S.A. de C.V. que supervise, realice auditorias y sirva de comunicación entre las áreas operativas que son los restaurantes y las áreas administrativas.

En este capítulo se dará a conocer una investigación que se realizó para obtener datos que sirvan de referencia y de base para hacer la propuesta a los directores de esta importante empresa con respecto a las actividades que realizan los gerentes y supervisores en las unidades operativas ubicadas en el estado de Michoacán.

#### **6.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Como ya se comentó esta empresa se encuentra en varias partes del estado de Michoacán y debido a sus diversas unidades y la cantidad de empleados que existen actualmente, se dificulta un poco estar al pendiente de todas las actividades y las personas que laboran en ellas. Actualmente existen dos gerentes de área que se encargan de supervisar los restaurantes y un área que se encarga de la auditoría sobre inventarios y efectivo. Sin embargo debido al tamaño actual de la empresa, se ve la necesidad de crear un nuevo puesto para la auditoria y supervisión de los restaurantes en el rubro de recursos humanos, ya que debido a

la carga de trabajo y el desplazamiento dentro del estado, es muy difícil que se trabaje y se tome en cuenta esta parte del negocio.

Es por eso la finalidad de este estudio, se plantea la siguiente cuestión:

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas requieren de una supervisión continua debido a los cambios que existen en el entorno, la empresa Operadora Cupatitzio no es la excepción, es por eso la razón de este análisis organizacional para la creación de un nuevo puesto de supervisión y comunicación entre las áreas y las personas, ya que actualmente cuentan con áreas de oportunidad con relación a la supervisión de actividades, delegación y corrección de funciones por parte de gerentes y directivos de la empresa así como realizar auditorías administrativas que posteriormente puedan afectar a la empresa.

### 6.2 OBJETIVOS DEL CASO PRÁCTICO

Este estudio tiene como objetivo general, determinar la necesidad de crear un nuevo puesto de supervisión para la empresa Operadora Cupatitzio S.A. de C.V. en base a las necesidades de los restaurantes.

A su vez existen varios objetivos particulares que nos pueden ayudar a definir un diagnóstico de la situación actual:

- Verificar si se realizan supervisiones periódicas por parte de los encargados y superiores, así como si se realizan correctamente.
- Determinar el proceso de delegación de funciones así como la corrección de las áreas de oportunidad.
- Identificar el grado de comunicación que existe entre los restaurantes-superiores-áreas administrativas, así como el proceso de retroalimentación y revisión.
- Averiguar la eficiencia y la forma de resolver algún dilema que se presente, por parte de los encargados.

### 6.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN Y RECOLECCIÓN DE DATOS

Con el fin de recabar los datos necesarios para la propuesta de éste análisis, se utilizará un muestreo directo con el método de cuestionarios, aplicadas a las personas que laboran dentro de los restaurantes los cuales nos darán como resultado si es necesario un departamento de auditoría y supervisión, así como la situación actual en los restaurantes.

Para la aplicación de las encuestas, se tomaron dos aspectos importantes: Primero: La encuesta se asignaron a los encargados de los restaurantes Gerentes de Área, Gerentes de Restaurantes, Sub-gerentes y Jefes de piso, ya que ellos entran dentro de las revisiones periódicas, cuentan con conocimientos del

restaurante y sus actividades, y juegan un papel importante en los resultados de la empresa.

Segundo: se destinó solo a las personas que tienen un lapso mayor a un año laborando en su puesto, esto debido a que son los que tienen más conocimientos, experiencia y conocen el funcionamiento de la empresa y pueden emitir un juicio más cercano a la realidad; por el contrario, si se aplicaban encuestas a encargados que aún no adquieren las habilidades y características de los anteriores, sus respuestas estarían un poco alejadas con lo que se pretende en este estudio.

El total de encuestas aplicadas fue de 25 que representa el 100% de la población a encuestar, ya que cada uno de las personas encuestadas cuales cumplieron los aspectos anteriormente descritos, características y requisitos, en las diferentes ciudades de este estado.

### 6.3.1 ENCUESTA APLICADA

A continuación se presenta el formato de encuesta aplicada a los encargados.

#### CUESTIONARIO

PUESTO: \_\_\_\_\_ ANTIGÜEDAD: \_\_\_\_\_

1.- ¿Cómo considera la comunicación con sus superiores?

- a. excelente
- b. buena
- c. regular
- d. deficiente
- e. mala

2.- ¿Como considera la comunicación con sus subordinados?

- a. excelente
- b. buena
- c. regular
- d. deficiente
- e. mala

3.- Generalmente ¿quedan claras las actividades e instrucciones que se le dan?

- a. siempre
- b. algunas veces
- c. por lo regular
- d. casi nunca

e. nunca

4.- ¿Cómo considera la supervisión de sus actividades por parte de sus superiores?

a. excelente

b. buena

c. regular

d. mala

5.- ¿Qué tan frecuente es la supervisión por parte de sus superiores?

a. frecuentemente

b. muy seguido

c. seguido

d. de vez en cuando

6.- ¿Se le proporcionan las herramientas adecuadas para que lleve a cabo la supervisión?

a. si

b. no

7.- ¿Existe un seguimiento después de realizar una supervisión por parte de sus superiores?

a. siempre

b. a veces

c. casi nunca

d. nunca

8.- Cuando existe un problema ¿generalmente son resueltos por la persona indicada?

- a. siempre
- b. a veces
- c. casi nunca
- d. nunca

9.- Cuando existe un problema ¿usted se dirige directamente con su superior inmediato o busca otras personas?

- a. directamente con mi superior inmediato
- b. otras personas

10.- Cuando recibe indicaciones para realizar una actividad ¿las recibe directamente de su jefe inmediato o existen intermediarios?

- a. siempre
- b. algunas veces
- c. casi nunca
- d. nunca

11.- ¿Recibe siempre a tiempo las indicaciones necesarias para realizar sus actividades y así evitar retrasos?

- a. siempre
- b. algunas veces
- c. casi nunca
- d. nunca

12.- ¿Cree que es necesario tener un departamento que supervisara, lo administrativo?

a.- si

b. no

13.- Aparte de las auditorias que se realizan por parte de inventario, ¿cree que es importante alguna auditoria administrativa que este regulando la parte humana y se apoye con los superiores?

a. si

b. no

14.- ¿considera que las actividades que realizan sus superiores, son las correctas para un crecimiento personal y laboral? ¿Y por qué?

a. si

b. no

15.- ¿Considera que existe suficiente apoyo por parte de sus superiores?

a. si

b. no

16.- ¿Hay disposición por parte de sus superiores para una retroalimentación adecuada?

a. si

b. no

Por último le agradecería, hiciera algún comentario o aportación referente a la supervisión y comunicación que se tiene en tu restaurante para un crecimiento y desarrollo de empresa.

(Al reverso)

### 6.3.2 GRÁFICAS Y RESULTADOS

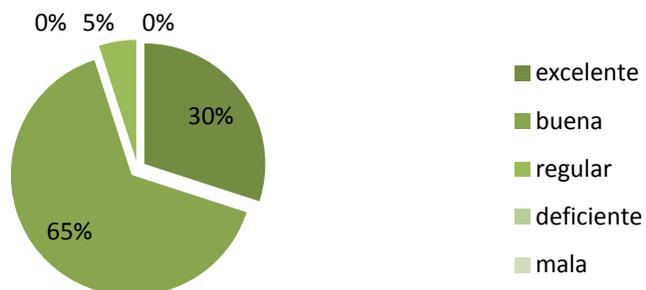
A continuación se dará a conocer los resultados que se obtuvieron, con el apoyo de gráficas y una breve conclusión de cada una de ellas.



Fuente: Investigación propia 2012

La comunicación dentro de Operadora Cupatitzio es muy fluida debido a que se cuentan con medios de comunicación efectivos y que se encuentran disponibles en todo momento, esto se vio reflejado en las respuestas de los encuestados. 40% respondió que existe una buena comunicación con los superiores, 35% manifestó que es buena y solo un 5% que corresponde a una persona, menciona que es mala.

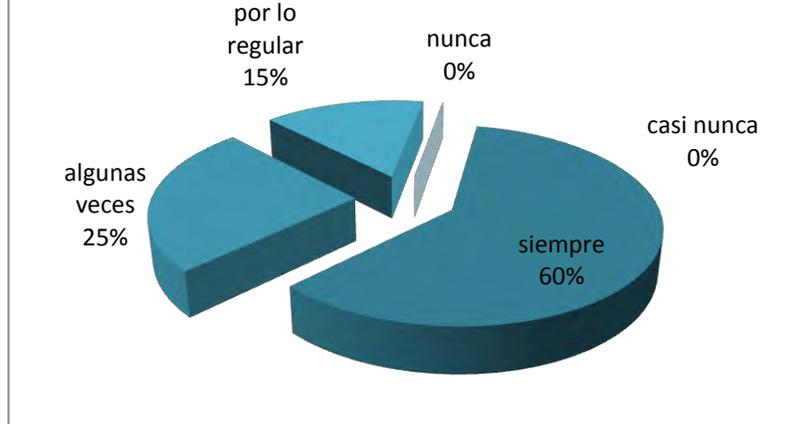
## 2.- ¿ Cómo considera la comunicación con sus subordinados?



Fuente: Investigación propia 2012

Siguiendo con el tema de comunicación, se manifestó por parte de los encuestados que la comunicación con los subordinados circula correctamente de forma descendente, sumando un 95% las respuestas positivas sobre la comunicación dentro de las unidades de trabajo.

### 3. Generalmente ¿quedan claras las actividades e instrucciones que se le dan?



Fuente: Investigación propia 2012

Al momento de girar una orden por parte de los superiores y que existe una buena comunicación, el 60% comentó que las instrucciones quedan claras después de las indicaciones, el 25% manifestó que algunas veces y un 15% expresó que por lo regular, estas dos últimas respuestas se reflejan en el momento que se dan indicaciones que no son muy comunes, o se realizan por primera vez, es aquí donde el puesto superior tiene que tener la capacidad para darse a entender y la los subordinados de entender las instrucciones.

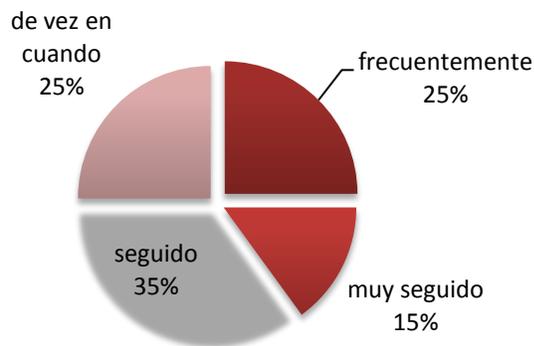
#### 4.- ¿Cómo considera la supervisión de sus actividades por parte de sus superiores?



Fuente: Investigación propia 2012

Dentro de las actividades de los gerentes y encargados de los restaurantes es la supervisión. En Operadora Cupatitzio 50% de las personas comentaron que se realiza una buena supervisión por parte de sus superiores, 20% de las personas respondieron que es excelente y el resto que regular. Esto nos refleja que la supervisión se realiza dentro de las unidades operacionales con efectividad y con regularidad, evitando el descuido de los restaurantes.

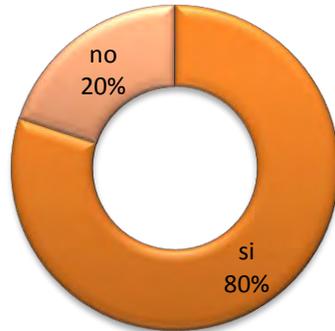
### 5.- ¿Qué tan frecuente es la supervisión por parte de sus superiores?



Fuente: Investigación propia 2012

La frecuencia de una supervisión depende de varios factores, esto se vio reflejado en las respuestas, el 35% mencionó que se supervisa seguido, con un porcentaje igual con 25% comentaron que no es muy continua la supervisión y solo un 15% argumentó que es muy seguido. Se concluye que se llegó a este resultado debido a las diferentes ciudades en donde se encuentra la empresa, es más complicado planear y organizar supervisiones en otras ciudades y más si se encuentran a grandes distancias.

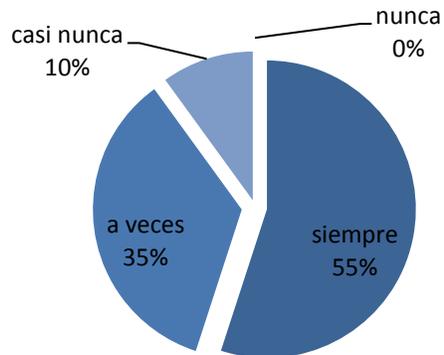
**6.- ¿Se le proporcionan las herramientas adecuadas para que lleve a cabo la supervisión?**



Fuente: Investigación propia 2012

Las herramientas son parte fundamental para cualquier actividad, dentro de la empresa analizada el 80% argumentó que si se proporcionan las herramientas para llevar a cabo las actividades, con esto se garantiza que no se realicen las actividades debido a falta de instrumentos para realizarlo.

### 7.- ¿Existe un seguimiento después de realizar una supervisión por parte de sus superiores?



Fuente: Investigación propia 2012

Parte de las actividades de los gerentes y encargados es el seguimiento de las ordenes delegadas, más de la mitad de los encuestados respondió que siempre se revisa posteriormente las actividades delegadas por sus superiores, 35% de las personas a comentó que a veces, así se garantiza que un alto porcentaje de las ordenes, se les de seguimiento para verificarlas y corregirlas.

### 8.- Cuando existe un problema ¿generalmente son resueltos por la persona indicada?

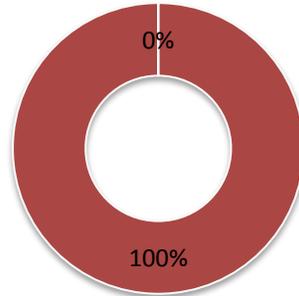


Fuente: Investigación propia 2012

El resolver problemas es parte fundamental de las empresas, aquí no es la excepción, al momento de que se presenta un problema, el 40% es resuelto por las personas indicadas, 40% siempre son resueltas por las personas que deben resolver o que están capacitadas para hacerlo, solo un 10% interpreto que casi nunca, esto resultado a la distancia de las personas y los restaurantes o debido a la disposición de tiempo por parte de los superiores. El 10% comento que buscan personas son cargos y/o conocimientos similares para resolver el problema.

**9.- Cuándo existe un problema ¿usted se dirige directamente con su superior inmediato o busca otras personas?**

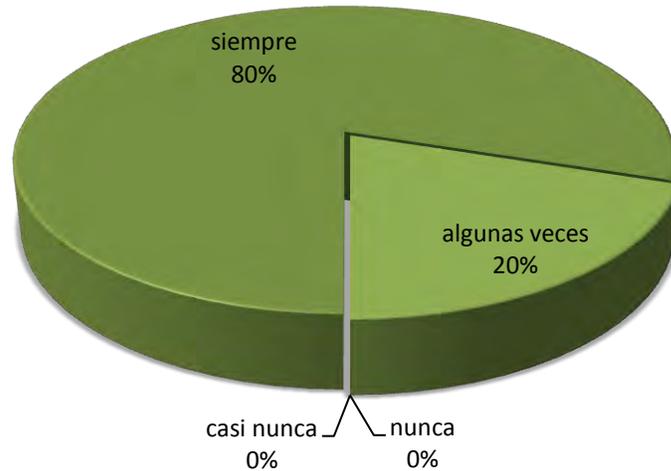
■ directamente con mi superior ■ otras personas



Fuente: Investigación propia 2012

Con respecto a la consulta de los problemas todos, las personas encuestadas respondieron que se dirigen directamente con sus superiores. Aquí se concluye que siempre los superiores están al tanto de cualquier dilema que se presente siempre y cuando no se trate de resolver por la persona afectada.

**10.- ¿Cuándo recibe indicaciones para realizar una actividad, las recibe directamente de su jefe inmediato o existen intermediarios?**



Fuente: Investigación propia 2012

Al momento de dar una indicación, es importante dirigirse con el subordinado directamente, en esta empresa no es la excepción, debido a que el 80% de los encuestados respondieron que las indicaciones se las dan directamente sus superiores, solo el 20% argumentó que a veces utilizan intermediarios, para recibir las indicaciones de los superiores.

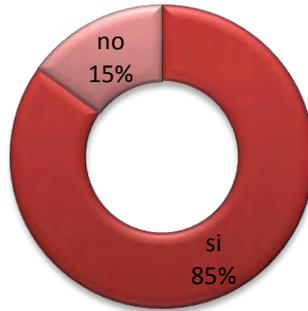
**11.- ¿Recibe siempre a tiempo las indicaciones necesarias para realizar sus actividades y así evitar retrasos?**



Fuente: Investigación propia 2012

El tiempo es importante al momento de tomar decisiones y dar indicaciones, dentro de las unidades operativas, debido a que puede agravarse los problemas, aquí no es la excepción ya que más de la mitad de los encuestados indicó que siempre las indicaciones se dan en tiempo, el 40% menciono que algunas veces entran en tiempo y solo un 5 % dijo que nunca se recibe a tiempo las indicaciones.

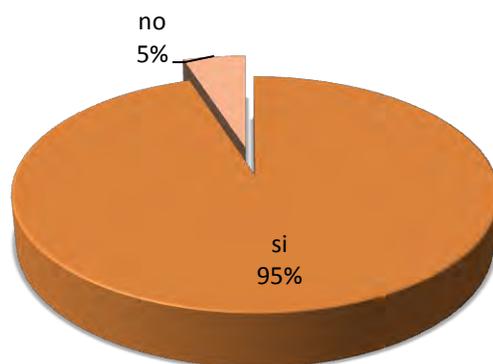
**12.- ¿Cree que es necesario tener un puesto que supervisara lo administrativo?**



Fuente: Investigación propia 2012

El objetivo de este estudio se enfoca a la creación de un nuevo puesto, una vez encuestados, el 85% de los encuestados mencionó que si es necesario un puesto que supervisara las unidades operativas y solo tres personas manifestó que no era necesario el puesto. Esto nos muestra que si se necesita un puesto que supervise la parte administrativa de las unidades operativas.

**13.- Aparte de las auditorías que se realizan por parte de inventario, ¿Cree que es importante alguna auditoría administrativa que este regulando la parte humana y se apoye con los superiores?**



Fuente: Investigación propia 2012

Los encargados de las unidades, un 95% respondieron que si es necesario que se monitoreara la parte administrativa, no únicamente la parte de inventarios y costos, ya que la parte humana es muy importante en las empresas, solo una persona que representa el 5% mencionó que no es necesario.

**14.- ¿Considera que las actividades que realizan sus superiores, son las correctas para un crecimiento personal y laboral?**

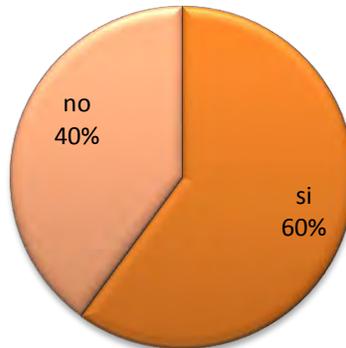
**¿Y por qué?**



Fuente: Investigación propia 2012

Los encargados y gerentes actuales tienen una moderada actividad para apoyar el crecimiento de las personas, esto se vio reflejado en las encuestas, debido a que 65% de los encuestados, declaró que las actividades y supervisiones que realizan los superiores, son de ayuda para el crecimiento personal y laboral. Sin embargo el 35% dijo que no hay un crecimiento personal y laboral con las actividades de los sus superiores.

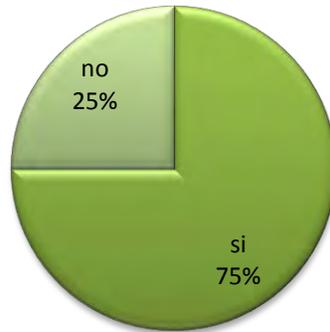
**15.- ¿Considera que existe suficiente apoyo por parte de sus superiores?**



Fuente: Investigación propia 2012

Sin embargo, el apoyo que brindan los superiores y gerentes, si se refleja. Esto dio como resultado que el 60% argumentó que si hay apoyo en las actividades y hacia las personas y el 40% respondió que no hay apoyo suficiente. Esto nos muestra que hay interés por parte de los gerentes y superiores de apoyo con los subordinados.

**16.- ¿Hay disposición por parte de sus superiores para una retroalimentación adecuada?**



Fuente: Investigación propia 2012

La retroalimentación es parte fundamental de una supervisión y de una comunicación. En la empresa esta retroalimentación se refleja en un 75% de las ocasiones obteniendo una buena eficiencia y el 25% restante, declaro que no existe ningún tipo de retroalimentación al momento de dar un comunicado o actividad.

## 6.4 CONCLUSIÓN

En esta investigación se abordaron varios temas de suma importancia para cualquier empresa en la actualidad. La comunicación, que es una de las actividades cotidianas y que debido a lo habitual y frecuente con que se realizan, dejamos pasar muchos detalles que nos pueden provocar problemas, por falta de atención. De supervisión, una de las principales actividades de los administradores, líderes y gerentes de las empresas, aquí concluimos que sí se realizan la supervisión dentro de los restaurantes, constantemente y estos hacen que se resuelvan los dilemas y problemas a tiempo ya que existe una buena comunicación y buenos canales para que fluya la información.

Cabe mencionar que debido a que es una franquicia de las marcas más importantes de comida rápida en el mundo, se proporcionan las herramientas, información y apoyo para lograr altos estándares de calidad tanto en servicio al cliente, productos y procesos administrativos.

En base a la creación de un nuevo puesto la mayoría coinciden en que es importante y sería favorable para los restaurantes que existiera el puesto que dedicara a supervisar los resultados de los restaurantes y que se analicen junto con los encargados de las tiendas, para así involucrarlos en sus resultados.

Varios de los encargados, comentaron al momento de aplicar las encuestas, que parte fundamental del desarrollo de un negocio es la motivación y una parte de las actividades de los Recursos Humanos es estar al pendiente de la motivación y problemas con las personas, ya que ellas son el motor del crecimiento de una

empresa, esa es la finalidad de un departamento de supervisión y comunicación dentro de Operadora Cupatitzio S.A. de C.V.

En general las encuestas nos mostraron como se encuentra la empresa en la actualidad y las áreas de oportunidad con las que cuenta.

## PROPUESTA

Derivado de esta tesis, puede haber una serie de propuestas o una propuesta que confirme en varios sentidos la importancia del Administrador de Empresas y su intervención dentro de las empresas o instituciones. Optaré por enumerar las siguientes propuestas hacia la empresa.

1. En relación al nuevo puesto de supervisión y auditoría administrativa se propone la creación del mismo, que tendrá como funciones fundamentales estar al pendiente del recurso humano, induciéndolo a su actividad, motivándolo, aclarando sus dudas, revisando su avance en los resultados. Que este nuevo puesto sirva como un generador de análisis a los gerentes y encargados de los restaurantes para que sean la base de la preocupación por la competitividad y de esta manera estar en posibilidad de lograr mejores resultados para la empresa.
2. Darles a conocer la importancia del uso de los materiales, equipos y herramientas, información que en muchas ocasiones es tomada a la ligera y provoca resultados inexactos e información incompleta o incorrecta que lleva a decisiones a nivel administrativo y directivo que no están dentro de la realidad.
3. Sensibilizar al establecimiento de programas de motivación y cumplimiento de lo establecido por la empresa, la franquicia o los directores.
4. Ha quedado demostrado que la creación de este puesto, permitirá dar seguimiento a las actividades y diversos programas con el personal a fin de

lograr con mayor eficiencia y eficacia los resultados que la empresa requiere.

A continuación se presentará un análisis del puesto que se propone para la empresa así como un nuevo organigrama, en base a la información investigada en esta tesis y los resultados obtenidos del estudio aplicado a los encargados de las unidades operativas.

#### ANÁLISIS DEL PUESTO

PUESTO	<b>Supervisión y Comunicación</b>
ÁREA	Administrativa
DEPENDEN DE	Dirección General
REPORTA A	Dirección General
SUBORDINADOS	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA	Auditar y Supervisar los recursos humanos, así como comunicación dentro y fuera de la empresa

RESPONSABILIDADES	<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Garantizar que las actividades realizadas en las áreas operativas sean las correctas en base al reglamento.</li><li>2.- Realizar supervisiones en el área de recursos humanos en base al reglamento del personal, así como garantizar un desarrollo personal de los asociados.</li><li>3.- Certificar un seguimiento por parte de los encargados de los restaurantes al delegarles funciones o responsabilidades, al momento de la supervisión.</li><li>4.- Emitir información sobre los resultados de las auditorias, así como de información importante para la empresa.</li><li>5.- Impulsar el desarrollo personal de los encargados de los restaurantes en base a motivación e incentivos.</li><li>6.- Trabajar en conjunto con el departamento de Recursos humanos y el Puesto de Auditoría para hacer eficiente el recurso Humano de la empresa.</li><li>7.- Asegurar una comunicación fluida, asertiva y eficaz del área operativa al área administrativa y viceversa.</li></ol>
-------------------	--

	<p>8.- Trabajar en conjunto con el personal administrativo y apoyar a los gerentes de Área y de Restaurante.</p> <p>9.- Fijar objetivos y metas durante periodos semanales, mensuales, bimestrales, semestrales y anuales para el puesto de supervisión y para los puestos a auditar y supervisar.</p> <p>10.- Colaborar con los objetivos generales de la empresa.</p>
<p>CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</p>	<p>Se necesitan personas muy responsables, que presten atención a los problemas que pueden surgir, así como una empatía con las situaciones que se presenten así como para tener bases (valores, ética, imparcialidad, etc.) Y poder resolver los problemas que se presenten.</p> <p>Requisito importante para este puesto, la comprensión del negocio. Desde la parte operativa así como desde la parte Administrativa para formular un buen juicio.</p> <p>Identidad con la cultura organizacional y los objetivos generales de la empresa.</p>

	Disponibilidad para trabajar fuera de la ciudad por uno o varios días, según se requiera.
ESCOLARIDAD	Lic. Administración, Contaduría, Recursos Humanos, Psicología.
EDAD	De 25 a 40 años
SEXO	Indistinto
ESTADO CIVIL	Preferentemente Casado
EXPERIENCIA	2 años

## ORGANIGRAMA

(Ver segundo anexo)

## CONCLUSIONES

Con este trabajo teórico práctico he pretendido relacionar la teoría en sus diferentes materias de la carrera de Administración de empresas con mi plan de carrera y que he tenido la fortuna de estar participando desde hace varios años. La intención de hacer patente que la administración juega un papel fundamental en las empresas y que los administradores contratados en cualquiera de las áreas y funciones de una empresa tienen un papel fundamental en la planeación, ejecución, evaluación. Elaborar programas de trabajo, darles seguimiento y establecer mecanismos de evaluación es lo que puede permitir que el profesional de nuestra carrera juegue o siga jugando un papel de organizador, supervisor, evaluador, motivador, que con una actitud propositiva y visionaria deje una huella en la empresa en la que colabore.

Con esta investigación y analizando los resultados del estudio realizado, concluyo que es necesaria la creación del puesto de supervisión y comunicación para esta empresa debido al tamaño y naturaleza de la misma, además que se tienen áreas de oportunidad, conflictos, malentendidos, realizar supervisiones constantes y sobretodo mejorar la comunicación entre las áreas administrativas y las operativas para lograr los objetivos.

Agradezco finalmente la oportunidad que la empresa me ha permitido para realizar este trabajo, así como el apoyo brindado para adquirir la experiencia laboral y profesional.

## BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, Tello Lizbeth, Peraza Talavera Héctor Raul. Adminístrate Hoy. Feb 2001, año VII no 82.

CHIAVENATO. Iniciación a la Administración General, Mc Graw Hill, 1ª edición México, 1993

DALE, Ernest. Organización. Editora técnica S.A., 10ª edición. México, 1988

DUBIN, Robert et. Al. Supervisión y Productividad, editorial Trillas, 1ª edición, México, 1975

FAYOL, Henry. Administración industrial, Herrero Hermanos, 1ª edición, México, 1997

FERNANDEZ, Arena José Antonio. El proceso administrativo, Diana, 1ª edición, México, 1990

FERNANDEZ, Arena José Antonio. Introducción a la administración, UNAM Dirección general de publicaciones, 5ª edición, México, 1977

GARCIA, García Héctor. Propuesta de creación de un departamento de recursos humanos para una empresa comercial de la ciudad de Uruapan, Mich. (Caso específico, abarrotos y semillas el valle, s.a.) Tesis, México, 1997

HAMPTON, David R. Administración Contemporánea, MC GRAW HILL, 2ª edición, México 1988

KOTLER, Philip. Dirección de marketing, Pearson Educación, 1ª edición, México, 2001

LINDO, David K. Métodos Simplificados De Supervisión, Limusa, 1ª edición, México, 1984

MUNCH, Galindo, Garcia Martinez. Fundamentos de administración, Trillas, 5ª edición, México, 2003

RAMOS, Padilla Carlos G. La comunicación un punto de vista organizacional. Editorial Trillas, 1ª edición, México, 1991

REYES, Ponce Agustín. Administración moderna. Limusa, 1ª edición, México, 1992

REYES, Ponce Agustín. El análisis de puestos, Limusa, 5ª edición, México, 2004

REYES, Ponce Agustín. Administración por objetivos. Limusa, 1ª edición, México, 2006

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Ecafsa, 3ª edición, México, 2002

SCANLAN, Burt K. Principios de la dirección y conducta organizacional. Limusa Noriega, 1ª edición, México, 1990

SOSA, Altamirano María Gisela. Supervisión Actual y las bases del supervisor moderno, Tesis, México, 1986

TAGLIAFERRI, Louis E. Organización y Supervisión de Recursos Humanos.  
Limusa, 1ª edición, Mexico, 1988

TERRY, George R. Principios de administración. CECSA, 1ª edición, México, 1971

Cómo fijar y alcanzar objetivos. Bureau of bussines practice, Diana, 1ª edición,  
Mexico 1977

Manual de planeación estratégica del programa atienda. Programa para desarrollo  
de microempresas

Introducción a la administración básica, editorial Universidad

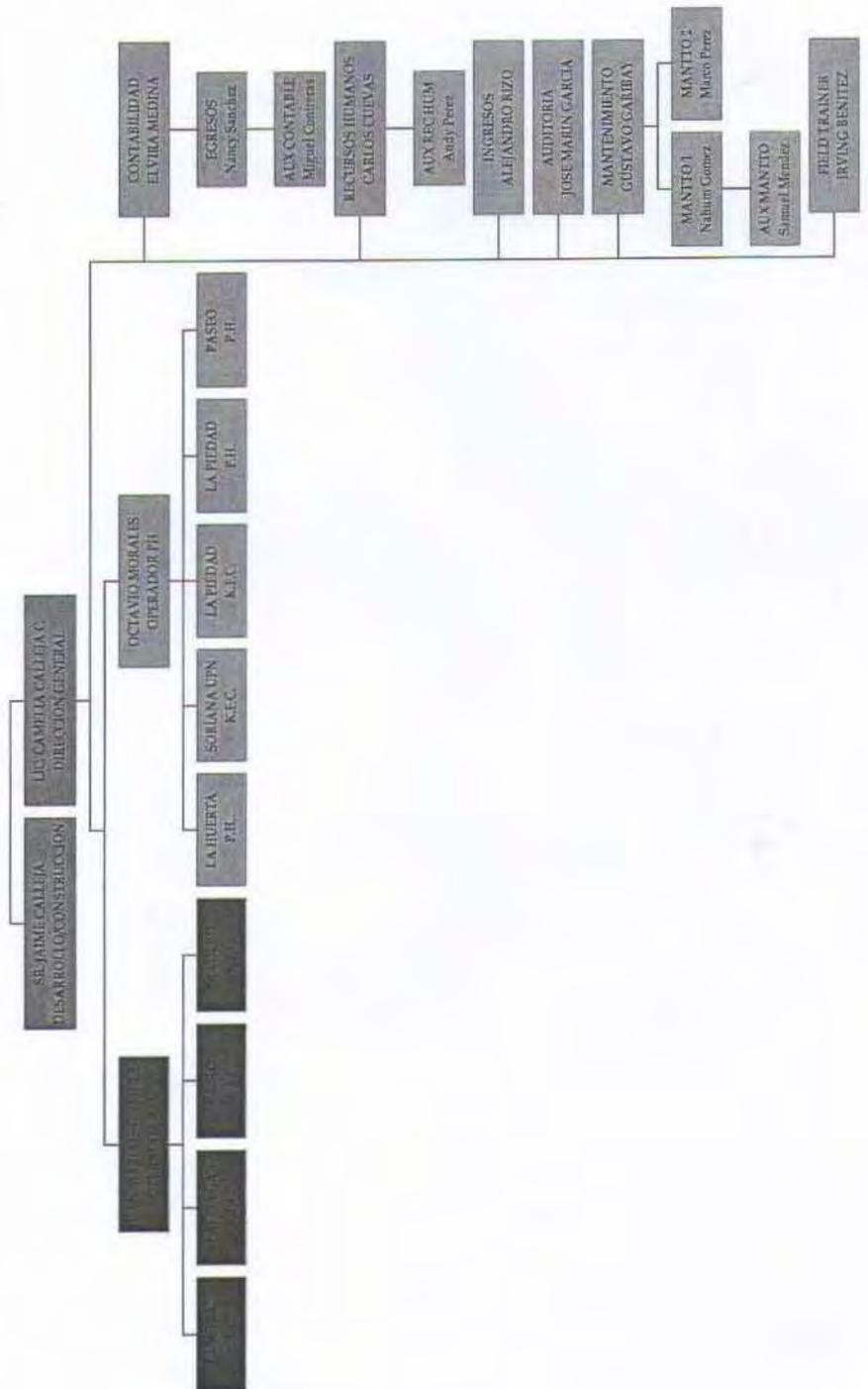
De Guadalajara, México 1990

Documentación de circulación interna en la empresa Operadora Cupatitzio S.A. de  
C.V.

## **ANEXOS**

# GRUPO CALLEJA

## Estructura Organizacional



# OPERADORA CUPATITZIO S.A. DE C.V

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

