



# UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Propuesta de reorganización  
administrativa para una  
pequeña empresa dedicada a  
la elaboración de uniformes  
deportivos y escolares.

Tesis

Que para obtener el título de:  
Licenciada en Administración

Presenta:

Irma Dinorah Coria Zamudio

Asesor:

L.A. Erika Lourdes Calvillo Rodríguez



Uruapan, Michoacán. 05 de septiembre de 2017



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **Agradecimientos**

En la vida hay personas que van y vienen, hay momentos tanto alegres como tristes, pero existen personas que marcan la diferencia y momentos imposibles de olvidar.

Es por eso, que en esta tesis agradezco a todas aquellas personas que de manera directa o indirecta formaron parte de mi formación académica. Agradezco a Dios y a la vida por todas las enseñanzas durante este proceso y la oportunidad de haber cumplido una meta más.

Agradezco a mi abuela, por ser mi pilar y brindarme su apoyo incondicionalmente, por guiarme y llenarme de valores. A mis padres, por estar siempre a mi lado brindándome su amor y sus consejos para ser de mí una mejor persona. A mis hermanos, por estar en los buenos y malos momentos, por darme ánimos y sobre todo por demostrarme día a día que en la vida lo más importante es el tiempo que dedicamos a las cosas que verdaderamente amamos.

Agradezco a cada uno de mis compañeros, amigos y profesores, quienes compartieron sus alegrías, tristezas y conocimientos. Agradezco muy en especial a mi asesora por brindarme su tiempo y ayuda para poder realizar este proyecto.

Agradezco cada uno de los momentos vividos y sobre todo la oportunidad de formar parte de cada uno de ellos. Por todo eso y más...

**¡GRACIAS!**

## ÍNDICE

|                    |   |
|--------------------|---|
| INTRODUCCIÓN ..... | 5 |
|--------------------|---|

### **Capítulo I Administración**

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Concepto de administración .....          | 8  |
| 1.2 Elementos de la administración.....       | 10 |
| 1.3 Orígenes de la administración.....        | 11 |
| 1.4 Características de la administración..... | 13 |
| 1.5 Objetivos de la administración.....       | 14 |
| 1.6 Principios de la administración .....     | 15 |
| 1.7 Proceso administrativo .....              | 19 |
| 1.8 Etapas del proceso administrativo.....    | 20 |
| 1.8.1 Planeación.....                         | 20 |
| 1.8.1.1 Importancia de la planeación.....     | 21 |
| 1.8.1.2 Principios de la planeación.....      | 22 |
| 1.8.1.3 Etapas de la planeación .....         | 23 |
| 1.8.1.4 Técnicas de la planeación .....       | 28 |
| 1.8.2 Organización.....                       | 28 |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 1.8.2.1 | Importancia de la organización.....             | 29 |
| 1.8.3   | Dirección.....                                  | 29 |
| 1.8.3.1 | Importancia de la dirección.....                | 30 |
| 1.8.3.2 | Principios de la dirección.....                 | 31 |
| 1.8.3.3 | Etapas de la dirección.....                     | 31 |
| 1.8.4   | Control.....                                    | 35 |
| 1.8.4.1 | Importancia del control.....                    | 36 |
| 1.8.4.2 | Principios del control.....                     | 36 |
| 1.8.4.3 | Etapas del control.....                         | 37 |
| 1.9     | Características del proceso administrativo..... | 39 |
| 1.10    | Importancia de la administración.....           | 40 |

## **Capítulo II Empresa**

|       |                                      |    |
|-------|--------------------------------------|----|
| 2.1   | Concepto de empresa.....             | 41 |
| 2.2   | Propósitos de las empresas.....      | 42 |
| 2.3   | Recursos de las organizaciones.....  | 44 |
| 2.4   | Clasificación de empresas.....       | 44 |
| 2.5   | Áreas funcionales de la empresa..... | 50 |
| 2.5.1 | Producción.....                      | 50 |
| 2.5.2 | Mercadotecnia.....                   | 51 |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 2.5.3 Finanzas .....         | 52 |
| 2.5.4 Recursos humanos ..... | 53 |

### **Capítulo III Organización y Reorganización**

|   |     |
|---|-----|
| 3.1 Concepto de organización.....                         | 56  |
| 3.2 Organización informal.....                            | 57  |
| 3.3 Organización formal.....                              | 58  |
| 3.4 Objetivos de la organización .....                    | 58  |
| 3.5 Principios básicos de la organización.....            | 59  |
| 3.5.1 División de trabajo.....                            | 59  |
| 3.5.2 Especialización .....                               | 60  |
| 3.5.3 Jerarquía.....                                      | 60  |
| 3.5.4 Departamentalización .....                          | 61  |
| 3.5.5 Amplitud administrativa o extensión del mando ..... | 61  |
| 3.6 Tipos de organización .....                           | 61  |
| 3.6.1 Organización lineal.....                            | 62  |
| 3.6.2 Organización funcional.....                         | 666 |
| 3.6.3 Organización de líneao – staff.....                 | 68  |
| 3.6.4 Organización por comités .....                      | 69  |
| 3.6.5 Organización matricial.....                         | 70  |
| 3.7 Técnicas de organización.....                         | 72  |

|  |    |
|--|----|
| 3.7.1 Organigramas.....  | 73 |
| 3.7.2 Manuales .....   | 75 |
| 3.7.3 Procedimientos .....                                     | 75 |
| 3.7.4 Diagramas de flujo .....                                 | 76 |
| 3.7.5 Formas.....  | 79 |
| 3.7.6 Cuadro de distribución del trabajo o de actividades..... | 80 |
| 3.7.7 Análisis de puestos .....                                | 80 |
| 3.7.7.1 Descripción del puesto.....                            | 81 |
| 3.8 Reorganización .....                                       | 82 |
| 3.9 Factores que provocan la reorganización.....               | 83 |
| 3.9.1 Factores internos: .....                                 | 83 |
| 3.9.2 Factores externos: .....                                 | 83 |
| 3.10 Método de reorganización .....                            | 84 |
| 3.11 Instrumentos técnicos de apoyo.....                       | 85 |
| 3.12 Etapas de la reorganización .....                         | 86 |
| 3.13 Errores al realizar una reorganización.....               | 88 |
| 3.14 Elementos para una reorganización exitosa.....            | 89 |
| 3.15 Limitaciones del proceso de reorganización.....           | 90 |
| 3.16 Redimensionamiento (Downsizing) .....                     | 91 |

## **Capítulo IV Caso práctico**

|   |     |
|---|-----|
| 4.1 Antecedentes de la empresa.....       | 93  |
| 4.2 Objetivo de la Reingeniería .....     | 94  |
| 4.3 Metodología de la investigación ..... | 95  |
| 4.4 Resultados .....                      | 99  |
| 4.5 Propuesta .....                       | 100 |
| 4.6 Conclusiones.....                     | 116 |
| <br>                                      |     |
| Bibliografías.....                        | 118 |



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe un gran número de micro y pequeñas empresas las cuales se encuentran en constante crecimiento, por lo que son susceptibles de enfrentarse a diversos problemas, por esta razón contar con una estructura administrativa adecuada les permite desarrollarse de una manera más eficiente.

A pesar de la importancia que tiene la mayoría de las empresas se manejan de manera empírica, por lo que sus resultados son limitados, o simplemente están destinados a la desaparición, debido a la globalización y la fuerte competencia que esta conlleva, ya que la manera de su organización se vuelve obsoleta tarde o temprano ante las grandes compañías, sobre todo ante la presencia de cambios constante en los ámbitos de política y economía que vive el país en la actualidad.

Debido a esto la presente investigación tiene por objetivo presentar una organización administrativa que permita el crecimiento de la empresa dedicada a la elaboración de uniformes escolares, considerando los aspectos y recursos con los que cuenta la misma en la actualidad; Para ello será necesario el estudio de los aspectos más importantes que la afectan de manera directa e indirecta, así como conocer el funcionamiento interno con el que se ha venido manejando la organización en los últimos años.

Teniendo como hipótesis, que con la realización de una reorganización dentro de ella, se logrará tener una ventaja competitiva ante su competencia, así como mayor estabilidad ante los cambios constantes del entorno, e incluso una

mayor posibilidad de crecimiento y desarrollo, considerando las oportunidades que se presentan de manera constante tanto en el entorno interno como externo.

La elaboración del presente trabajo, constará de cuatro capítulos en los que se considerarán los temas de mayor importancia para llevar a cabo dicha reorganización. Durante el primer capítulo se hablará de la importancia de la administración, así como de sus características que la distinguen de otras ciencias, abarcando sus principios, objetivos y elementos fundamentales, e incluso se hablara del proceso administrativo y la importancia que este conlleva dentro de una empresa para el cumplimiento de sus objetivos.

En el capítulo dos, se abarcará el tema de empresa, profundizando en la clasificación de la misma, las características que las distinguen, así como el funcionamiento e importancia de las áreas funcionales dentro de una organización de cualquier tipo. En el capítulo tres, se hablará de una manera más amplia y profunda de la organización así como la reorganización, conociendo e identificando cada uno de los tipos de organización existentes, sus principios, sus elementos y su importancia en el mundo empresarial. Finalmente, en el capítulo cuarto se llevará a cabo el caso práctico, donde se comenzará con el estudio de la situación actual de la empresa, para finalmente realizar la propuesta de reorganización que ayude a su crecimiento y desarrollo.

# CAPÍTULO I

## ADMINISTRACIÓN

La administración es una de las herramientas que se han venido manejando desde la antigüedad. Desde la aparición del hombre en la tierra se manejaba de una manera inconsciente y hasta hoy en día se aplica de manera constante en las actividades de diario, por ello es importante el estudio de esta ciencia. Conocer de una manera más amplia el concepto, principio, elementos y características que la diferencian de las demás ciencias aportará grandes cambios en la manera de ver la manera de organización.

Además de que en la actualidad es una de las herramientas más importantes en la vida de las organizaciones sin importar el tamaño de esta, para el crecimiento adecuado, manteniendo y generando una competitividad que permita el crecimiento de la organización.

### **1.1 Concepto de administración**

La palabra administración proviene de la etimología “ad”, que significa hacía, y “minister”, que significa subordinación u obediencia (REYES, 2015: 2), dando la idea de que la administración se refiere a la realización de actividades bajo el mando de un superior. Sin embargo, con el transcurso del tiempo han surgido diferentes autores dando su propia definición, entre los que se encuentran:

“Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz” (CHIAVENATO, 2005: 7)

“Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos” (SISK, citado por Münch, 2014: 28)

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (FERNANDEZ, citado por Reyes, 2015: 3)

“Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y practicas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr” (JIMENEZ, citado por Reyes, 2015: 3)

Por lo tanto, se puede definir a la administración como el proceso encargado de utilizar los recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, tecnológicos) para el logro de los objetivos establecidos, mediante la optimización de estos. La administración no solo significa llevar a cabo las actividades, sino lograr que éstas se realicen con eficiencia y eficacia proporcionando valor a la empresa mediante la colaboración de cada uno de sus miembros, para ello, es necesario la coordinación a través de la planeación, organización, dirección y control de cada una de las actividades a realizar, así como de sus recursos.

## 1.2 Elementos de la administración

De acuerdo con Fayol los elementos de la administración son pasos o etapas básicas con las que se pretende proporcionar un marco de referencia en el que se conozcan los fenómenos administrativos. Basándose en los conceptos de administración se encuentran los siguientes elementos:

- Proceso. La administración sigue una serie de etapas: planeación, organización, dirección y control.
- Coordinación de recursos. Hace referencia a combinar, sistematizar y analizar los recursos que intervienen en el logro del objetivo.
- Eficacia. Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos en cuestión de tiempo y cantidad.
- Organización formal. La administración se debe de llevar a cabo dentro de un grupo social.
- Objetivo. La administración debe de estar enfocada al logro de resultados.
- A través de otros. La administración se realiza con la colaboración y esfuerzo de las personas. (Münch,2014:29)

Con base a esto, es notorio que las definiciones anteriores con llevan a la misma finalidad, siendo su principal elemento en común la realización de las actividades a través de terceros.

### **1.3 Orígenes de la administración**

Desde sus orígenes el hombre ha utilizado la administración de una manera inconsciente para llevar a cabo sus actividades de una manera más eficiente. Con base a ello, es importante analizar la historia de la administración para entender y comprender su importancia en la actualidad, así como las etapas y evolución que ha presentado en el transcurso de tiempo.

#### **a) Época primitiva:**

Durante esta época los miembros de las tribus se dedicaban a actividades de caza, pesca y recolección. Tanto la autoridad como la toma de decisiones la ejercía el jefe de familia, las actividades a realizar se dividían según la capacidad del sexo y edad de cada uno de los miembros de la tribu, dando paso al trabajo de equipo. Las actividades que realizaban tenían la finalidad de satisfacer las necesidades de supervivencia, para ello se requería un plan de acción para lograr el objetivo de una manera más eficiente y con menores riesgos.

#### **b) Periodo agrícola:**

Caracterizada por la aparición de la agricultura y el sedentarismo, prevaleciendo la división del trabajo por edad y sexo. Debido al crecimiento demográfico que se presentaba, los hombres fueron obligados a coordinar mejor su desempeño dentro de los grupos sociales. Durante esta época se dio la aparición del Estado, señalando el inicio de la civilización y el surgimiento de la ciencia, la literatura, la religión, la organización, la escritura y el urbanismo. Siendo la base el control del trabajo en equipo y el pago de tributos en especie.

**c) Antigüedad grecolatina:**

Durante esta época apareció el esclavismo, por lo que se dio una administración orientada a la supervisión del trabajo y el castigo como forma de disciplina, provocando el bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que se brindaba.

**d) Época feudal:**

Durante esta época la administración es llevada de acuerdo con el criterio del señor feudal. Posteriormente, los siervos se independizan, dando lugar a los talleres artesanales. Con el desarrollo del comercio se originó la economía familiar, dando lugar a los gremios que regulaban las condiciones de trabajo, en este organismo se encuentra el origen de los sindicatos.

**e) Revolución industrial:**

Esta época se caracteriza por la aparición de inventos que proporcionaron el desarrollo industrial, surgiendo así la especialización y la producción en serie, a pesar de ello, la explotación humana del trabajador y una administración de tipo coercitivo provocaron la aparición de corrientes en pro de los intereses de los trabajadores y el inicio de las investigaciones que originarían la administración como ciencia social.

**f) Siglo XXI:**

Se caracteriza por el desarrollo tecnológico e industrial. Se condiciona el funcionamiento empresarial mediante el aseguramiento de la calidad y las

tecnologías de información haciendo de la administración una herramienta indispensable para lograr eficacia, la optimización de recursos y la simplificación de trabajo. (MUNCH, 2014:17-22)

En la actualidad la administración se aplica en cualquier actividad de diario, por tal motivo es importante conocer sus características principales, con la finalidad de distinguirla de otras ciencias. A continuación se hablará de las características esenciales de la administración.

#### **1.4 Características de la administración**

Con base en lo estudiado anteriormente, es visible que la administración posee características que la diferencian de otras disciplinas. Tomando como referencia a Münch, se pueden mencionar las siguientes:

- Universalidad. Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, un hospital, en un evento deportivo, etc.
- Valor instrumental. Dado a que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma;
- Unidad temporal. Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.



- Amplitud del ejercicio. Se aplica a todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- Especificidad. Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.
- Interdisciplinariedad. La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. (Münch,2014:30-31)

Tomando en cuenta las características se puede concluir que la administración es una herramienta de gran utilidad tanto para el hombre como para las organizaciones.

### **1.5 Objetivos de la administración**

Como se mencionó anteriormente la administración persigue fines integrales, que generalmente se le conocen como objetivos, entre los que se pueden mencionar se encuentran:

- Objetivos sociales. Son los fines que buscan alcanzar la administración para contribuir al bienestar de la sociedad.
- Objetivos económicos. Son los fines que la administración persigue lograr para obtener beneficios económicos en el organismo que se lleva a cabo.
- Objetivos organizacionales. Es optimizar la coordinación de los recursos de la empresa. (LUNA, 2015: 33)

Una vez estudiado los objetivos, es importante hablar de sus principios con los que se busca maximizar la eficiencia de cada una de las actividades a realizar, para lograr llegar y realizar cada uno de los objetivos anteriormente mencionados.

## **1.6 Principios de la administración**

A través de los años y dependiendo de su teoría de administración, diversos autores señalan la importancia y clasificación de los principios administrativos con el fin de determinar un método de trabajo que maximice la eficiencia de cada una de las actividades a realizar por los obreros. Entre los autores más importantes se encuentran Frederick W. Taylor y Henry Fayol.

Frederick W. Taylor fue el primero en intentar desarrollar una teoría de administración, en la que intento controlar el desperdicio y la improvisación en las fábricas, por lo cual estudio el trabajo de los obreros a través del estudio de tiempos y movimientos, generando como resultado el desarrollo de principios a los que denomino “administración científica” clasificándolos en cuatro.

- Principio de planeación. Reemplazar el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico-practica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos.
- Principio de preparación. Seleccionar científicamente a los trabajadores, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor.

- Principio de control. Controlar el trabajo para certificar que se está ejecutando de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. El control se debe enfocar en las excepciones o desvíos de los estándares.
- Principio de ejecución. Asignar atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea lo más disciplinada posible. (TAYLOR, citado por Chiavenato, 2005:39)

La finalidad de la administración científica es determinar la manera de ejecutar un trabajo maximizando la eficiencia de cada obrero. Para incrementar dicha eficiencia, Taylor desarrollo principios secundarios.

- Estudio de tiempos y movimientos. Propuesto para eliminar los movimientos inútiles, establecer el método ideal de trabajo y buscar la mejor manera de ejecutar el trabajo.
- Selección científica del trabajador. Proceso de selección de personal de acuerdo con las actividades a realizar.
- Preocupación por la fatiga. Determinar los movimientos mal planeados que producen cansancio y buscar la forma de evitarlos.
- Estándar de producción. Establecer estándar de producción de un obrero en las condiciones adecuadas.
- Plan de incentivo salarial. Incentivar a los obreros a superar los estándares establecidos mediante la recompensa.
- Supervisión funcional. Establece que la supervisión deberá ser especializada, de modo de que los obreros estén subordinados por personal especializado en el área y actividad que se realice.

- Condiciones ambientales de trabajo. Encontrar los aspectos físicos adecuados para evitar bajo rendimiento por parte de los obreros. (Ibid:40)

Buscando que el conjunto de estos principios proporcionara una máxima eficiencia por parte del trabajador. Mientras Taylor se preocupaba por los obreros, Fayol enfatizo en la estructura organizacional, desarrollando catorce principios generales de la administración con la finalidad de estandarizar y promocionar normas genéricas y de aplicación.

- División de trabajo. La especialización promovida por la división del trabajo aumenta los resultados y vuelve más eficiente a los empleados.
- Autoridad. La responsabilidad y la autoridad deben ser proporcionales.
- Disciplina. Es el resultado de un liderazgo eficaz y el respeto a las normas establecidas por la organización.
- Unidad de mando. Cada empleado debe recibir órdenes de un sólo superior.
- Unidad de dirección. Cada grupo de actividades organizacionales debe tener el mismo objetivo.
- Subordinación de los intereses individuales a los generales. Los intereses de un empleado o grupo no deben estar por encima de los intereses de la organización en conjunto.
- Remuneración. Los trabajadores deben tener salarios adecuados.
- Centralización. Se refiere a la concentración de la autoridad y la toma de decisiones en la administración.
- Cadena de mando. Es la línea de autoridad que va desde la cima de la organización hasta el nivel más bajo.

- Orden. Las personas y materiales deben estar en el lugar adecuado.
- Equidad. El gerente debe de prestar atención y ser justo con los subordinados.
- Estabilidad del personal. Las personas deben permanecer el tiempo máximo posible en la organización ya que la rotación de personal genera un impacto negativo, afectando de manera directa en la productividad.
- Iniciativa. Los empleados encargados de ejecutar los planes deben mostrar esfuerzo personal.
- Espíritu de equipo. Promover el espíritu de equipo crea armonía y unidad en la organización. (FAYOL, citado por Chiavenato,2005:43)

Aunque estos principios parecen lógicos, es fácil comprobar que en la actualidad no se manejan de forma correcta debido principalmente a que no se encuentran asimilados por parte de los directivos de una empresa, ocasionando una deficiente productividad. Así mismo es fácil entender que estos principios tienen como finalidad la simplificación del trabajo administrativo y el aprovechamiento máximo en cada una de las áreas.

Además de que estos principios proporcionan las pautas necesarias que se deben de emplear en una organización para poder usar el proceso administrativo correctamente y así lograr los objetivos de manera eficiente.

## 1.7 Proceso administrativo

Durante la descripción de las características de la administración y en el propio concepto, se menciona que ésta se comprende de fases o etapas, o conocido como proceso administrativo, como su propio nombre lo dice es la serie de pasos interrelacionados que colaboran para el logro de un fin común, es decir, es una herramienta para lograr el trabajo. A pesar de la existencia de diversos autores, éstos coinciden la parte fundamental de la administración, por lo que lo definen al proceso administrativo de la siguiente forma:

“El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, los cuales se interrelacionan y forman un proceso integral” (REYES, 2015:39)

Para llegar a tener una mayor comprensión de este concepto, es necesario comprender que éste se divide en dos fases: una estructural, en la que se determina la mejor forma de lograr los objetivos, y otra operativa, en la que se llevan a cabo las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración, a estas dos fases Lyndall F. Urwick las llama: mecánica y dinámica. (Münch, 2014: 40)

Un resumen de las etapas y elementos que conforman el proceso administrativo, se muestra en el siguiente cuadro:

## Cuadro sinóptico 1.\_ Proceso administrativo



Fuente: Münch, 2014, p.38

### 1.8 Etapas del proceso administrativo

En cada una de las etapas se realizan actividades diferentes, a continuación se menciona cada una de las etapas, así como sus funciones e importancia que tiene cada una de ellas:

#### 1.8.1 Planeación.

Establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La planeación define lo que se pretende a realizar en el futuro y como se debe de llevar a cabo, por tal motivo se encarga de definir los objetivos y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlas de una manera adecuada, por lo que planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto alternativas para el futuro.

Con base a esto, diferentes autores la definen como:

“La planeación consiste en fijar en curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización” (REYES, 2015:244)

“Es la función administrativa que define objetivos y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos adecuadamente” (CHIAVENATO, 2005: 214)

Dando a entender que no solo prevé los posibles problemas que se pueden presentar en el futuro, sino también escoge la mejor manera de llegar a lograr los objetivos, ya que establece a donde se quiere llegar, como llegar, cuando así como la secuencia que se debe de realizar en las actividades.

#### **1.8.1.1 Importancia de la planeación**

La planeación es esencial para el funcionamiento de una organización de cualquier tipo, ya que se prevé los posibles problemas y cambios que se puedan presentar en el futuro, algunos de los fundamentos básicos donde se presenta la importancia de la administración son:

1. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre.
3. Prepara a la empresa para hacer frente a contingencias que se presenten.
4. Mantiene una mentalidad futurista.
5. Reduce el mínimo de riesgo, y aprovecha al máximo las oportunidades.



6. Promueve la eficiencia.
7. Propicia los elementos para llevar a cabo el control.
8. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa. (MUNCH,2014:65)

### **1.8.1.2 Principios de la planeación**

“Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta observarse en la acción administrativa”  
(MUNCH, 2014:66)

Por lo tanto para contar con una administración eficiente es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

1. Factibilidad: La planeación debe de adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente, en otras palabras, lo que se planea debe de ser algo que se pueda llevar a cabo.
2. Objetividad y cuantificación: Conocido también como principio de precisión, en este principio se establece que los planes deben de realizarse con la mayor precisión posible, ya que sin ellos no existirá una coordinación total, basándose en datos reales, razonamientos precisos y expresándola información de manera cuantificable.
3. Flexibilidad: Al elaborar los planes, se debe de establecer un margen de holgura que permita afrontar situaciones imprevistas, proporcionando curso de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

4. Unidad: Todos los planes de la empresa deberán de integrarse a un plan general, deben de estar dirigidos al mismo propósito y objetivo general.
5. Del cambio de estrategias: Cuando uno de los planes se extiende en relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente, sin que este abandone los propósitos con los que contaba.(Ibid:66-67)

### **1.8.1.3 Etapas de la planeación**

La planeación está integrada por las siguientes etapas:

#### 1.\_ Propósitos:

“Son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social” (MUCH, 2014:70)

Los propósitos dan paso a la acción de la empresa, comúnmente son confundidos con los objetivos, por eso la importancia de distinguirlos, algunas de las características de los propósitos son:

1. Son básicos o trascendentales al ser el fundamento de los demás elementos.
2. Genéricos o cualitativos, ya que no se expresan en términos numéricos.
3. Permanentes, ya que permanece vigentes durante toda la vida de la organización.
4. Semipermanentes, porque pueden abarcar solamente un periodo determinado.(Ibid:73)

## 2.\_ Investigación

“La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos” (MUNCH, 2014:76)

La investigación es una de las partes más importantes dentro de la planeación, ya que proporcionara la información necesaria a las etapas para que estas puedan ser realizadas racionalmente. El proceso de investigación está constituido por las siguientes etapas:

1. Definición del problema: En esta etapa se define el problema que se quiere resolver.
2. Obtención de la información: Esta etapa consiste en la recopilación de la información, mediante las diferentes técnicas (observación, experimentación, encuesta, muestreo).
3. Determinación de la hipótesis: Hace referencia a la respuesta tentativa que se establece como la solución del problema.
4. Comprobación de la hipótesis: Consiste en someter a prueba la hipótesis mediante la aplicación de las técnicas anteriormente mencionadas.
5. Presentación del informe: Una vez analizada la hipótesis se procede a elaborar el informe con los resultados obtenidos.(Ibid: 77)

### 3.\_ Premisas

“Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectaran el curso en que va a desarrollarse el plan” (MUNCH, 2014:78)

Dando a entender que las premisas son una suposición de algún factor, ya sea interno o externo que puede llegar a afecta a la planeación de la empresa, por lo que debemos entender cuáles son estos:

- Internos: Cuando se originan dentro de la empresa, llegando a influir en el logro de los objetivos de una manera negativa, algunos de estos factores pueden ser: rotación de personal, accidentes, siniestros, ausentismos, diferentes puntos de vista de los accionistas, etc.
- Externos: Son condiciones que se presentan fuera de la empresa, pero que afectan en el desarrollo de sus actividades, algunos de los factores más comunes son: aspectos políticos, económicos, sociales, técnicos, entre otros.(Ibid:79-80)

### 4.\_ Objetivos

“Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido el tiempo específico” (MUNCH, 2014:81)

Dos de las características principales de los objetivos es que estos se establecen a un tiempo determinado y se determinan de manera cuantitativamente, además de estas características, los objetivos deben de contemplar los siguientes lineamientos:

- Asentarlos por escrito
- No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos
- Al determinarlos, recordar las seis preguntas claves: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Por qué? (Ibid:82)

## 5.\_ Estrategias

“Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas” (Ibid: 83)

Las estrategias surgen por la necesidad de afrontar los retos que implica la vida empresarial, siendo cursos de acción, para llegar a establecer unas adecuadas estrategias se deben de seguir las siguientes etapas:

1. Determinar los cursos de acción o alternativas.
2. Analizar y evaluar cada una de las alternativas, considerando sus ventajas y desventajas
3. Seleccionar la alternativa más idónea. (Ibid:84)

## 6.\_ Políticas

“Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización” (Ibid: 88)

Las políticas son criterios que auxilian al logro de los objetivos, las políticas se pueden clasificar de acuerdo al siguiente orden jerárquico:

1. Estratégicas o generales: Se formulan en la alta dirección y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.
2. Tácticas u operacionales: Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.
3. Operativas o específicas: Se implican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.(Ibid:89)

## 7.\_ Programas

Una vez que se hayan establecido las anteriores etapas de la planeación, es necesaria la elaboración de un programa, el cual se define de la siguiente forma:

“Un esquema donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución” (MUNCH, 2014:91)

Cada uno de los programas que se elaboran cuenta con una estructura propia, ya que pueden abarcar desde un área general, hasta una actividad más detallada. La elaboración de un programa debe de apegarse al siguiente procedimiento:

1. Identificar y determinar las actividades comprendidas.
2. Ordenar cronológicamente la realización de actividades.
3. Interrelacionar las actividades.
4. Asignar a cada actividad un tiempo determinado para su elaboración. (Ibid:91)

#### **1.8.1.4 Técnicas de la planeación**

Las técnicas para representar la planeación, suele ser la parte más abundante y diversificada, sin embargo las técnicas más usadas son:

- a) Manuales de objetivos y políticas, departamentales, etc.
- b) Diagramas de proceso y de flujo.
- c) Graficas de Gantt
- d) Programas donde representen los presupuestos financieros y los pronósticos.
- e) Sistemas como las técnicas de trayectoria critica. (REYES,2015:259)

#### **1.8.2 Organización.**

Es la etapa en la que se busca los medios y recursos necesarios que permitan llevar a cabo la planeación, mediante la distribución y asignación de tareas. Por lo que podemos decir que organización es:

“Agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzarlos fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe de existir” (SISTO, citado por Münch, 2014: 107)

“El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social” (MUNCH, 2014:108-109)

Por lo que se puede definir a la organización como el proceso de determinación de actividades y responsabilidades de cada puesto dentro de la estructura organizacional, así mismo como el establecimiento de los canales de comunicación, mediante la jerarquización y departamentalización.

#### **1.8.2.1 Importancia de la organización**

La organización define las áreas, crea los niveles de autoridad, comunicación, delegación, divide el trabajo, crea métodos y asigna recursos para el logro de los objetivos establecidos por la empresa.

En éste apartado no se profundizará en el tema, debido a que se realizará en un capítulo solo para este tema.

#### **1.8.3 Dirección.**

Es la etapa en la que lleva a cabo lo planeado y organizado. Se encarga de comunicar las tareas e influir y motivar a las personas que las llevan a cabo para



una mayor productividad, por lo que está relacionada de manera estrecha con la actuación del personal. Dentro las definiciones de la dirección se pueden mencionar:

“Es el proceso de guiar las actividades de los miembros de la organización en la dirección adecuada” (CHIAVENATO, 2005: 482)

Por lo que se puede decir que la dirección se encarga de la coordinación y supervisión de cada una de las actividades establecidas para el logro de los objetivos que tiene la empresa, así como verificar el máximo aprovechamiento de los recursos.

### **1.8.3.1 Importancia de la dirección**

La dirección es fundamental debido a:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables por parte de los miembros de la empresa.
3. Es determinante en la moral de los empleados, y consecuentemente en la productividad.
4. Su calidad refleja el logro de los objetivos.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.(MUNCH,2014:148)

### **1.8.3.2 Principios de la dirección**

1. De la armonía del objetivo coordinación de intereses: Los objetivos de la empresa se alcanzaran de una manera más eficiente, si los objetivos satisfacen a los objetivos de los empleados.
2. Impersonalidad de mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surge como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, puntualiza la importancia de impersonalizar las órdenes y de no involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad.
3. De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe de prestar el dirigente a sus subordinados.
4. De la vía jerárquica: Hace referencia a la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización.
5. De la resolución del conflicto: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan a partir del momento en que estos aparezcan.
6. Aprovechamiento del conflicto: Este principio aconseja el análisis de los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que pueden existir.

### **1.8.3.3 Etapas de la dirección**

Es difícil establecer la secuencia en las etapas de la dirección, ya que se presentan de manera momentánea, la secuencia más usada es la siguiente:

- 1.\_ Toma de decisiones

Una de las responsabilidades más importantes para un administrador es la toma de decisiones, ya que estas suelen ser el motor de los negocios. Una decisión puede ser favorable o contraproducente, para que las decisiones tomadas signifiquen una ventaja dentro de la empresa es necesario tomar en cuenta las siguientes etapas:

1. Definir el problema: Para tomar una decisión primero es necesario definir con exactitud cuál es el problema.
2. Analizar el problema: Es necesario desglosar sus componentes para determinar posibles soluciones.
3. Evaluar alternativas: Consiste en estudiar las ventajas y desventajas de cada una de las posibles soluciones.
4. Elegir entre las alternativas: Una vez realizada la evaluación, se deberá de elegir la más adecuada para la solución del problema, así como la que más se adecue a la empresa.
5. Aplicar la decisión: Consiste en poner en práctica la decisión tomada.

(MUNCH,2014:153-154)

## 2.\_ Comunicación

“Es un proceso indispensable que permite a las empresas transmitir y recibir datos, información, ideas, opiniones y actitudes, tanto internas o externas, para alcanzar los objetivos de una empresa” (CORDOVA, 2012:115)

La comunicación es indispensable dentro de una empresa ya que permite la fluidez de la información. Para que la comunicación sea efectiva debe de constar de tres elementos básicos:

- Emisor, es donde se origina la información.
- Transmisor, a través del cual se transmite la información.
- Receptor, quien recibe y entiende la información.(MUNCH,2014:161)

A pesar de ello, existen barreras que no permiten que la comunicación sea efectiva, algunas de ellas son:

- Físicas o fisiológicas: Las primeras se refieren a las que se encuentran en el medio ambiente como ruido, distancia, etc. ,mientras las fisiológicas son las que poseen las personas que intervienen en la comunicación.
- Semánticas: esta se refiere a la utilización de palabras con un determinado sentido, pero que el receptor lo interpreta de una manera distinta.
- Psicológicas: Se presentan por los estados emocionales, prejuicios, o grado de rechazo por alguna de las dos partes.(CORDOVA,2012:117)

### 3.\_ Autoridad

“La autoridad es la facultad de que esta investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo” (MUNCH, 2014:162-163)

Los tipos de autoridad más utilizados dentro de una empresa son:

1. Formal: Cuando esta es conferida por la organización, esta puede ser:

- Lineal: Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo social.
  - Funcional: Ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones distintas.
2. Técnica o staff: Nace de los conocimientos especializados de quien la posee.
  3. Personal: Se origina en la personalidad del individuo.(Ibid:163)

#### 4.\_ Liderazgo

“El liderazgo es la capacidad de influir, inspirar y guiar a las personas por medio de la comunicación, para que de forma voluntaria se esfuercen para el logro de los objetivos esperados” (CORDOVA, 2012:127)

En la actualidad el liderazgo se debe de analizar considerando dos enfoques:

1. Calidad personal: Son las características que posee el individuo, comúnmente se conocen como líderes carismáticos.
2. Como función: Lo otorga la empresa y lo obtiene una persona con un nivel jerárquico mayor.(Ibid:128)

#### 5.\_ Motivación

“La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. (MUNCH, 2014:156)

Existen dos teorías que explican la conducta organizacional, ya que describen la razón de porque los empleados son productivos, o lo que los impulsa a su conducta.

A continuación se explicara en qué consiste cada una de ellas:

1. Teorías del contenido: Estas tratan de explicar lo que impulsa la conducta, abarcando tendencias de tres corrientes:
  - Jerarquía de las necesidades de Maslow
  - Teoría de motivación e higiene , de Herzberg
  - Motivación de grupo
2. Teorías del enfoque externo: Llamadas también de aprendizaje o de modificación de la conducta organizacional, parten del supuesto de la conducta que se observa dentro de las organizaciones, así como sus consecuencias, para explicar la motivación.( Ibid:157-159)

#### **1.8.4 Control.**

Es la etapa en la que se lleva a cabo la evaluación y medición de los planes para llevar a cabo la retroalimentación, detectar errores y prevenir desviación. Determina y analiza las posibles causas que originan las desviaciones para evitar su repetición.

“La evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias” (MUNCH, 2014:172)

En otras palabras, se puede decir que el control es el encargado de detectar las fallas dentro de las actividades y de su corrección para llevar a cabo lo planeado.

#### **1.8.4.1 Importancia del control**

El control es fundamental dentro del proceso administrativo dado a que:

- Establece medidas correctivas para corregir actividades.
- Se aplica a todo.
- Determina y analiza las causas que pueden originar desviaciones.
- Localiza a los sectores responsables de la administración.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.(Ibid:173)

#### **1.8.4.2 Principios del control**

La aplicación racional del control se fundamenta en los siguientes principios:

1.\_ Equilibrio: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente.

2.\_ De los objetivos: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control es un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos.

3.\_ De la oportunidad: El control, para que sea eficaz deberá de ser oportuno, es decir, debe de aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas.

4.\_ De las desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizados, de manera que sea posible conocerlas causas que lo originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

5.\_ Costeabilidad: El establecimiento de un sistema de control debe de justificar el costo que representen tiempo y dinero.

6.\_ De excepción: El control debe de aplicarse, a las actividades excepcionales o representativas, afín de reducir costos y tiempo, delimitando las funciones estratégicas que requieren control.

7.\_ De la función controlada: Este principio señala que la persona o función que realiza el control no debe de estar involucrada con la actividad a controlar. (MUNCH, 2014:173-177)

#### **1.8.4.3 Etapas del control**

Para llevar a cabo un control eficiente se debe de considerar las siguientes etapas:

1.\_ Establecimiento de estándares

“Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón como base en el cual se efectúa el control” (Ibid: 178)



Los estándares representan la ejecución deseada, no son más que objetivos definidos de la organización.

### Tipos de estándares

Existen tres métodos para establecer estándares, cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades del área donde se implementan:

- Estándares estáticos: Se elaboran con base al análisis de experiencias de la empresa.
- Estándares fijados por apreciación: Se refiere a actividades cuyo carácter es intangible.
- Estándares técnicamente elaborados: Son aquellos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica. (Ibid:179)

### 2.\_ Medición de resultados

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidos. Una vez efectuada la medición, es necesario comparar los resultados en relación con los estándares, determinando las desviaciones, mismas que deberán de ser reportadas inmediatamente. (Ibid: 180)

### 3.\_ Corrección

La función principal del control es la corrección. El tomar la acción correctiva es función de carácter ejecutivo. (Ibid: 181)

#### 4.\_ Retroalimentación

Es básica en el proceso de control, ya que a través del proceso de retroalimentación, la información obtenida se ajusta al tiempo. (Ibid: 181)

### **1.9 Características del proceso administrativo**

Al igual que la administración en sí, el proceso administrativo también presenta sus propias características.

- Es cíclico y repetitivo. El proceso es permanente y continuo, en cada ciclo, el proceso tiende a mejorar y a perfeccionarse continuamente.
- Es interactivo. Cada función administrativa interactúa con las demás, influenciándolas y dejándose influir por ellas.
- Reiterado. El proceso administrativo consta de pasos que, aunque no se sigan con rigidez, durante su implementación conforman un programa sujeto a ajustes y correcciones, avances y retrocesos.
- Sistemático. Ninguna de las partes analizar aisladamente el proceso, sino en su totalidad y globalidad. Para entender cada una de sus funciones administrativas, es necesario conocer las demás. Ninguna de ellas se puede administrar sin establecer estrecha relación con las otras.

## **1.10 Importancia de la administración**

La administración aplica en cualquier actividad de la vida cotidiana, es por esta razón que la administración es de gran importancia ya que sin ella no podría existir un camino adecuado para el logro de los objetivos. Con llevando a que el éxito de las organizaciones depende directamente de esta actividad.

La administración no solo se refiere al logro de los objetivos, si no también hace énfasis a las necesidades del personal para que se sientan en un clima organizacional adecuado y realicen sus actividades de una manera productiva.

En las pequeñas empresas la administración toma una importancia mayor debido a que con esta tienen la posibilidad de competir con otras y sobrevivir de una forma óptima. Además de la administración ofrece elementos que ayudan a iniciar y mantener la operación en un organismo social.

Con base en lo estudiado, se puede concluir que la administración es una herramienta fundamental para la vida tanto empresarial como diaria, que ha venido funcionando desde la antigüedad de una manera inconsciente pero que ha traído grandes beneficios a la evolución no solo para la vida comercial (empresarial) sino también a influenciado de manera positiva a la organización y estructura de la sociedad. Así mismo se puede llegar a concluir que las organizaciones que adoptan los principios y los elementos, así como el proceso administrativo, tienen mayores oportunidades de crecimiento, además de proporcionar una ventaja competitiva ante las demás organizaciones sin importar el tamaño de esta. Debido principalmente a que estos temas son la base para cualquier planeación.

## **CAPÍTULO II**

### **EMPRESA**

En la actualidad la economía de un país gira alrededor del intercambio de bienes y servicios que se realiza de manera constante en el mundo. La finalidad de una empresa es proporcionar a los clientes los productos o servicios que necesitan, puede ser tangible o intangible. Por lo tanto es necesario entender cada una de las clasificaciones que se presentan dentro del sector económico. Así como la clasificación de las actividades empresariales para el adecuado desarrollo de una organización independientemente de su giro comercial así como de su tamaño de su estructura. Es necesario entender y comprender cada uno de estos elementos que identifica a la empresa.

#### **2.1 Concepto de empresa**

La empresa es una unidad económica que forma parte de la estructura económica del país, cuenta con factores productivos y tecnológicos que ayudan a la transformación de materias primas para satisfacer las necesidades humanas. A continuación se presentan algunas definiciones:

“Grupo social con el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad” (MÜNCH, 2014:44)

“La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a

cualquiera de las actividades fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos” (MÉNDEZ, citado por Méndez, 2007:42)

“Una empresa es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material (un beneficio) tanto para las personas que trabajan con ese dinero(los propietarios), como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa(los empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos(los clientes)” (LÓPEZ, 2009:29)

Esto es debido a que estos elementos se encuentran interrelacionados entre sí, ya que sin el otro no servirían de nada, por lo que se les conoce como: capital y trabajo. A este último se le denomina capital humano, debido a que las personas aportan sus capacidades tanto físicas como intelectuales, siendo estos lo que realmente le aporta valor al dinero invertido por parte de los inversionistas a la empresa.

## **2.2 Propósitos de las empresas**

La empresa al actuar dentro de un marco social e influir en la vida de la población, necesita un patrón que le permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa. Por lo que las empresas pueden buscar diferentes fines:

- Económicos: Buscan lograr beneficios monetarios:

- ✓ Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirles con dividendos.
- ✓ Cubrir los pagos a acreedores por intereses.
- Sociales: Son aquellas que contribuyen al bienestar de la comunidad.
  - ✓ Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad.
  - ✓ Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, y crear fuentes de trabajo.
  - ✓ Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de contribuciones.
  - ✓ Mejorar y conservar la ecología de la región.
  - ✓ Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.
- Técnicos: Dirigidos a la optimización de la tecnología:
  - ✓ Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas.
  - ✓ Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales.(MUNCH,2014:48-51)

Todos estos fines de la empresa van dirigidos al crecimiento empresarial, para conseguir esto es necesario contar con diversos recursos dentro de la empresa.

### **2.3 Recursos de las organizaciones**

Para que la empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con ciertos recursos, que conjugados contribuyan al buen funcionamiento de la organización.

Algunos de ellos son:

- Recursos materiales: Son aquellos bienes tangibles que pertenecen a la empresa como edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, herramientas, materia prima, etc.
- Recursos técnicos: Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de otros recursos.
- Recursos humanos: Son los de mayor importancia dentro de una organización, ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.
- Recurso financiero: Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta la empresa, estos son indispensables para la ejecución de sus decisiones, así como para el logro de los objetivos de la empresa.(Ibid:69-70)

### **2.4 Clasificación de empresas**

Gracias a la globalización existe una gran diversidad de empresas

A continuación se presentaran algunos criterios de clasificación de empresas:

1.-Según la naturaleza de su actividad: Todas las empresas se pueden clasificar según su sector productivo, de esta manera se puede distinguir los siguientes tipos de empresas:

- Empresas del sector primario o agroganadero: estas empresas crean utilidades obteniendo los recursos directamente de la naturaleza.
- Empresas del sector secundario o industrial: Desarrollan una actividad de transformación de la materia prima a bienes para satisfacer las necesidades del cliente.
- Empresas del sector terciario o de servicios: Reúnen las actividades destinadas a satisfacer las necesidades de servicio. (GUTIÉRREZ, 2013:41)

2.-Por su tamaño: Existen elementos a considerar para clasificar a las empresas en este rubro tales como la magnitud de sus recursos económicos, mano de obra, volumen de ventas, producción y área de operaciones, por las que podemos mencionar la siguiente clasificación:

- Microempresa: Sus principales características son:
  - Organización tipo familiar
  - El dueño es quien proporciona el capital, a su vez, es quien dirige y organiza la organización.
  - Su administración es empírica
  - Mercado al que se encuentra enfocada es pequeño.
  - Su producción no es maquinizada.
- Pequeñas y medianas empresas: Sus características son:



- Los dueños dirigen la administración, esta es empírica.
- Utiliza maquinaria y equipo
- Domina y abastece a un mercado más amplio.
- Está en procesos de crecimiento.
- Grandes empresas: sus características principales son:
  - El capital es aportado por varios socios que se organizan en las sociedades de diverso tipo.
  - La mayoría forma parte de grandes consorcios o cadenas que monopolizan o participan de forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos.
  - Dominan al mercado con amplitud.
  - Cuentan con grandes recursos de capital que les permite estar en vanguardia en tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos.
  - Llevan una administración científica. (MENDEZ, 2007:46)

3.-Por su origen: estas pueden ser:

- Empresas nacionales: Son aquellas que se forman por iniciativa y aportación de capitales de los residentes del país. Los empresarios nacionales se asocian con el objeto de organizar y dirigir, controlar y poner en marcha empresas que les permitan obtener ganancias a su capital.
- Empresas extranjeras: Generalmente se establecen a través de inversión de capital extranjero directo, a estas empresas también se les conoce como

transnacionales, lo cual indica con precisión que son empresas que se localizan y operan más allá de las fronteras de una nación.

- Empresas mixtas: Compuestas de una parte de capital nacional y otra extranjera, las empresas mixtas surgen porque la legislación de muchos países no permite la participación de empresas 100% extranjeras, por lo cual estas, para poder penetrar, se asocian con capitales nacionales.
- Empresas multinacionales: Las cuales se diferencian de las transnacionales, ya que se establecen para operar en un segmento o parte del mercado mundial para beneficio de los países participantes. La empresa multinacional se conforma de capital público de varios países y se dedica a un giro o actividad que beneficie a los países participantes. (Ibid:47-48)

4.- Por su aportación de capital: en esta clasificación se encuentran tres tipos de empresas:

- Empresa Privada: La empresa privada representa la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas de capital. Sus principales características son:
  - Los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias.
  - La toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción.
  - Los empresarios deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo al principio de racionalidad económica.
  - Los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas.
  - Se contratan obreros a los cuales les paga un salario. (Ibid:48)

En el capitalismo las actividades económicas principales dirigidas a la producción y distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas están reservadas en forma prioritaria a la iniciativa privada.

- Empresa Pública: Es una organización económica que se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía, con el objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar porque no se obtienen ganancias. Algunas características de estas empresas son:
  - El Estado invierte capital con el fin de satisfacer necesidades sociales.
  - La finalidad de las empresas no es obtener ganancias sino satisfacer necesidades sociales, aunque no deben perder de vista el principio de racionalidad económica.
  - Muchas de estas empresas no tienen competencia por lo cual forman verdaderos monopolios.
  - Se ubican principalmente en el sector servicios, especialmente en la infraestructura económica.
  - El Estado toma las decisiones económicas volviéndose un auténtico empresario.
  - Estas empresas contratan obreros asalariados a quienes se les pagan salarios.
- Empresa mixta: Son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado, la forma de asociación puede ser muy diversa, en algunos casos el capital público puede ser mayoritario, en otros puede ser mayoritario el capital

privado y en otros, el capital extranjero. Existe una clasificación de este tipo de empresas entre las más importantes se destacan:

- De acuerdo con la actividad económica que realicen: industriales, agrícolas, ganaderas, pesqueras, manufactureras, mineras, bancarias, comerciales, educativas, etc.
- Conforme la competencia que enfrenten pueden ser: competitivas, oligopolísticas o monopolios.
- Si se dedican a la producción o a la distribución pueden ser: productivas, manufactureras, comerciales con venta al detalle y mayorista o distribuidoras.
- Según su organización y administración: puede ser individual si tiene un solo propietario o colectiva si tiene varios.
- De acuerdo con el tipo de bienes que producen, se pueden clasificar en:
  1. Productoras de bienes de consumo no duradero
  2. Productoras de bienes de consumo duradero
  3. Productoras de materias primas
  4. Productoras de bienes de capital o de producción
  5. De servicios (Ibid:48-50)

Con base en lo estudiado, se puede concluir que en la actualidad existe un gran número de organizaciones, cada una de ellas con diferente propósito, sector a quien va dirigido e incluso tamaño de la organización, este último, el más visible por la competencia, los clientes y el cuerpo de trabajadores dentro de la empresa. Por tal

motivo es indispensable conocer qué tipo de empresa es con la que se cuenta en la actualidad, para que con base a ello se pueda llevar a cabo las estrategias más adecuadas.

Así mismo es importante conocer el tipo de empresa con la que se cuenta, para con base a ello, establecer las áreas funcionales que necesitara la empresa para lograr su objetivo, actualmente se cuenta con un sinnúmero de áreas operacionales dentro de cualquier organización, para la realización de este estudio solo se estudiara las áreas básicas con las que debe contar para lograr los objetivos.

## **2.5 Áreas funcionales de la empresa**

Las áreas básicas de actividad de una empresa se encuentran en relación directa con el fin de lograr los objetivos, ya que comprenden actividades, funciones y labores homogéneas, las más comunes dentro de una empresa son: producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas. La efectividad de la administración de una empresa depende de la coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales mismas que son:

**2.5.1 Producción:** Considerada como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas. Tiene como funciones:

- 1.- Ingeniería del producto:
  - Diseño del producto

- Pruebas de ingeniería
- Asistencia de mercadotecnia

#### 2.- Ingeniería de planta:

- Diseño de instalaciones, mantenimiento y control del equipo.

#### 3.-Ingenieria industrial:

- Estudio de métodos
- Medida del trabajo

#### 4.- Planeación y control de la producción:

- Programación
- Informes de avance
- Estándares

#### 5.-Abastecimientos:

- Control de inventarios
- Almacén

#### 6.- Fabricación

#### 7.- Control de calidad

**2.5.2 Mercadotecnia:** Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que este a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y el precio más adecuado. Tiene funciones:

- 1.-Investigación de mercados
2. -Planeación y desarrollo del producto
  - Empaque
  - Marca
3. Precio
4. Distribución y logística
5. Ventas
6. Comunicación
  - Promoción de ventas
  - Publicidad
  - Relaciones Públicas

**2.5.3 Finanzas:** Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. Sus principales funciones son:

1. Financiamiento
  - Planeación financiera
  - Relaciones financieras
  - Tesorería
  - Obtención de recursos
  - Inversiones
2. Contraloría
  - Contabilidad general

- Contabilidad de costos
- Presupuestos
- Auditoría interna
- Crédito y cobranza
- Impuestos

2.5.4 **Recursos humanos:** Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo. Sus funciones principales son:

1.- Contratación y empleo

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción al nuevo empleado
- Promoción, transferencias y ascensos

2. Capacitación y desarrollo

- Entrenamiento
- Capacitación
- Desarrollo

3. Sueldos y salarios

- Análisis y valuación de puestos
- Calificación de méritos
- Remuneración y vacaciones



#### 4. Relaciones laborales

- Comunicación
- Contratos colectivos de trabajo
- Investigación de personal
- Relaciones de trabajo

#### 5. Servicios y prestaciones

- Actividades recreativas y culturales
- Prestaciones
- Servicio médico
- Campañas de higienes y seguridad
- Ausentismo y accidentes

#### 6. Planeación de recursos humanos

- Inventario de recursos humanos
- Rotación
- Auditoría de personal. (RODRIGUEZ,2005:298-305)

Con lo anterior, se puede concluir que una organización establecida con las bases adecuadas podrá ejercer una base sólida dentro de la economía del país, además de que con lleva a una mayor facilidad para el logro de los objetivos, siendo esta su principal funcionalidad. Se ha estudiado la estructura básica de cualquier organización para su adecuado funcionamiento independientemente de su giro

comercial, así como la clasificación que se presenta para su identificación tanto dentro del sector económico como de su giro comercial. Entendiendo cada una de sus actividades y su finalidad para las que fueron diseñadas. Es necesario entender que la identificación de cada una de las áreas dentro de la organización es fundamental para diseñar, organizar, asignar y lograr cada uno de los objetivos establecidos por la empresa, por lo tanto es necesario determinar cada una de las funciones de las áreas organizacionales así como sus actividades, responsabilidades y limitaciones dentro de la estructura organizacional.

## **CAPÍTULO III**

### **ORGANIZACIÓN Y REORGANIZACIÓN**

En la actualidad la creación, modificación, fusión, reubicación y eliminación de las unidades de trabajo, se presentan como etapas comunes dentro de cualquier organización. Aunque la existencia de una sólida infraestructura no garantiza la sobrevivencia, crea una fortaleza dentro de ella. La necesidad de hacer frente a un mercado cada vez más competitivo y globalizado, conlleva a la decisión de realizar ajustes a la estructura organizacional. Dando lugar a una reorganización dentro de la organización, ya sea por motivo de crecimiento de la organización, cambios en la tecnología o por factores externos que afecte de manera directa o indirecta a la empresa. La finalidad de una reorganización es el máximo aprovechamiento de los recursos tanto financieros como humanos dentro de la organización

#### **3.1 Concepto de organización**

El ser humano es consciente de que para obtener la eficiencia deberá contar con un ordenamiento y coordinación de todos los recursos que forman parte de la actividad empresarial. La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego “órganon” que significa instrumento, otra que se refiere a las entidades sociales y otra más que hace referencia a la organización como un proceso o etapa de la administración. Algunos autores la definen como:

“El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social” (MUNCH, 2014:108-109)

“Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (REYES, 2015:277)

“Proceso que parte de la especialización y división de trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades especificase interrelacionarlas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de los objetivos comunes a un grupo de personas” (FRANKLIN, 2007:264)

Por lo que se puede decir que la organización es un proceso para llegar a un fin previamente establecido, efectuando una serie de pasos o actividades a los subordinados para lograr lo planeado, la organización al ser un proceso humano no es perfecta, pero permite guiar el actuar de cada uno de los miembros de la organización.

### **3.2 Organización informal**

La organización informal es definida como “el conjunto de interacciones y relaciones espontáneas que se establecen entre las personas” (CHIAVENATO, 2014:96), se

reconoce como organizaciones basadas en la opinión, sentimiento o presentimiento.

Este tipo de organizaciones presentan las siguientes características:

- a) Las personas se reúnen por simpatía.
- b) Es un reflejo de la colaboración espontánea de las personas.
- c) Principalmente este tipo de organizaciones aparecen como oposición a las organizaciones formales.
- d) La organización informal está constituida por relaciones espontáneas cuya duración trasciende a relaciones formales. (Ibid:97)

Las organizaciones informales surgen por la necesidad de convivir con otras personas principalmente, que al asociarse desarrollan relaciones sociales.

### **3.3 Organización formal**

Este tipo de organizaciones se basan principalmente en la división de trabajo de manera racional que permite la especialización a las áreas así como a los subordinados, por lo que es una organización planeada, definida y autorizada por la dirección y comunicada a cada uno de los colaboradores por medio de los manuales internos.

### **3.4 Objetivos de la organización**

1. Suplir las limitaciones: Para satisfacer las necesidades se requiere de la coordinación con otros.

2. Permitir la comunicación de los valores.
3. Lograr la eficiencia de la acción con la mayor eficiencia posible
4. Aumentar las capacidades
5. Aprovechar los conocimientos adquiridos del pasado
6. Ahorrar tiempo.
7. Favorecer la especialización. ( REYES,2015:278)

### **3.5 Principios básicos de la organización**

Los principios fundamentales de la organización son:

**3.5.1 División de trabajo:**La división de trabajo es la base de la organización; en realidad, es la razón de ser de la organización (GULINK, citado por Chiavenato, 2014:63). La división de trabajo conduce a la especialización y a la diferenciación de las tareas, la idea básica de este supuesto era de que las organizaciones que contaran con una mayor división de trabajo serían más eficientes. La división de trabajo se puede presentar en dos direcciones:

1. División vertical: De acuerdo con los niveles de autoridad y responsabilidad, la cual define los niveles de la organización que detentan diferentes grados de autoridad, que aumenta a medida a que se asciende en la jerarquía.
2. División horizontal: Se refiere a las diferentes clases de actividades que se desarrollan en la organización. Cada departamento es responsable de una actividad específica y propia. En este sentido garantiza la homogeneidad

yequilibrio, que se le conoce como departamentalización y hace referencia a la especialización horizontal de la organización.

Adicionalmente en división de trabajo, la organización se divide en tres niveles administrativos que conforman lo necesario para dirigir la ejecución de las tareas y las operaciones:

- a) Nivel institucional o alta dirección: Compuesto por los ejecutivos y directivos de la organización.
- b) Nivel intermedio: Conformado por gerentes.
- c) Nivel operativo: Integrado por los supervisores que administran la ejecución de las tareas y las operaciones de los obreros.(CHIAVENATO; 2014:117)

**3.5.2 Especialización:** Una de las consecuencias del principio de división de trabajo, es la especialización, propuesta para aumentar la eficiencia y disminuir los costos de producción. La especialización simplifica las tareas, con los que se reducen los periodos de aprendizaje y se facilita la sustitución de un individuo a otro. (Ibid: 117)

**3.5.3 Jerarquía:**Otra de las consecuencias de la división de trabajo es la diversificación funcional de la organización, que significa que debe contar con una estructura jerárquica para dirigir las operaciones de los niveles subordinados. En realidad la jerarquía representa la distribución y la responsabilidad entre los diversos niveles de la estructura organizacional. Cuando más grande sea la organización, mayor será el número de niveles jerárquicos de su estructura, representando la especialización de la dirección, es decir, la distribución de la autoridad y la responsabilidad entre cada uno de los niveles organizacionales (Ibid: 118).

Desde el punto de vista de la administración la “jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia (MUNCH, 2014:135)

**3.5.4 Departamentalización:**Es una característica de las organizaciones que está directamente relacionada con el tamaño de la empresa. Se refiere “a la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base a su similitud” (Ibid: 137)

**3.5.5 Amplitud administrativa o extensión del mando:** Hace referencia a la cantidad de subordinados que un administrador puede supervisar. (CHIAVENATO, 2014:120)

### **3.6 Tipos de organización**

Existe una gran variedad de estructuras organizacionales, dependiendo del tamaño de la organización, de su función y de su fin. Aunque en la actualidad existen estructuras que hacen frente a las necesidades y a los cambios constantes en el medio, existen empresas utilizando estructuras organizacionales básicas, teniendo como consecuencia la imposibilidad de hacerle frente a los cambios, a la globalización y al crecimiento. A continuación se hablará un poco de cada una de las estructuras básicas, así como de sus ventajas y desventajas que cada una de estas conllevan.

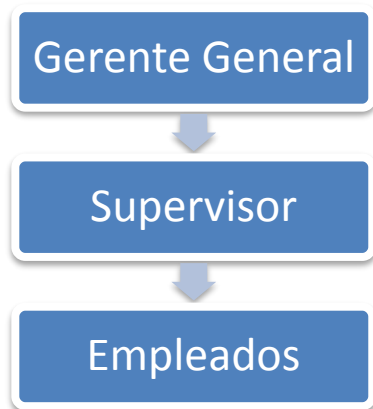


### 3.6.1 Organización lineal

Constituye una de las formas más simples y antiguas, ya que su origen se dio en los ejércitos de la antigüedad y en la eclesiástica de la época medieval. Su nombre se deriva a la existencia de líneas directas y únicas tanto de autoridad como de responsabilidad entre los superiores y los subordinados. La organización militar influyó enormemente en el surgimiento de teorías de administración. Debido a que estallaron guerras, el mando de las operaciones exigió otros principios de organización, entre los más destacados, la planeación y control centralizados, así como las operaciones de campo descentralizadas. Además de que se dio una aportación importante al principio de dirección.

Este tipo de organización es comúnmente encontrado en las pequeñas empresas.

**Figura 1.\_** Organización lineal



Fuente: MUNCH, 2014, p. 124

Características de la organización lineal

La organización lineal se caracteriza por los siguientes aspectos:

- a) Autoridad lineal o única: Su principal característica es la autoridad única y absoluta del superior sobre los subordinados, la cual se deriva del principio de unidad de mando utilizada en las organizaciones militares. La autoridad lineal se basa en los niveles jerárquicos y la restricción para con los subordinados.
- b) Líneas formales de comunicación: Todas las áreas o puestos dentro de la organización presentan dos líneas de comunicación, una orientada hacia arriba que los une exclusivamente con el puesto superior, y otra dirigida hacia abajo que los une directamente con los puestos subordinados, por lo tanto, se limitan exclusivamente a las relaciones formales descritas en el organigrama.
- c) Centralización de las decisiones: La autoridad lineal que dirige a toda la organización se concentra en la parte superior del organigrama y los canales de responsabilidad son conducidos por medio de los niveles jerárquicos de forma convergente hasta llegar a ese punto.
- d) Aspecto piramidal: Como una de las consecuencias de la centralización de la autoridad, la organización lineal presenta una forma piramidal, como resultado de que como aumenta el nivel jerárquico, se incrementa la generalización y la centralización, y a medida de como disminuye, el nivel jerárquico, mas aumenta la especialización y la delimitación de las responsabilidades.  
(CHIAVENTO, 2014:138)

#### Ventajas de la organización lineal:

- a) Estructura simple y de fácil comprensión: Debido principalmente al reducido número de áreas o puestos dentro de la organización, la alta dirección solo tiene un puesto centralizador, y el subordinado solo se relaciona con su superior.
- b) Clara delimitación de las responsabilidades de los puestos y una notable indicación de donde a donde es su ámbito de acción.
- c) Facilidad de implantación: La organización lineal ofrece facilidad de funcionamiento, control y disciplina. El pequeño número de relaciones formales, la estructura simple y la clara delimitación de las responsabilidades eliminan cualquier dificultad para hacer funcionar de manera adecuada este tipo de organización.
- d) Estabilidad: Permite el funcionamiento de la entidad gracias a la centralización de la autoridad y el control de la toma de decisiones, así como el establecimiento de una estricta disciplina garantizada por la unidad de mando.
- e) Tipo de organización indicado para las pequeñas empresas: Tanto por su fácil operación como por la economía de su estructura simple. (Ibid:138-139)

#### Desventajas de la organización lineal:

- a) Estabilidad y permanencia de las relaciones formales: Estas características pueden llegar a provocar la rigidez y la inflexibilidad de la organización lineal, lo que conlleva a la dificultad de la innovación y adaptación de nuevas

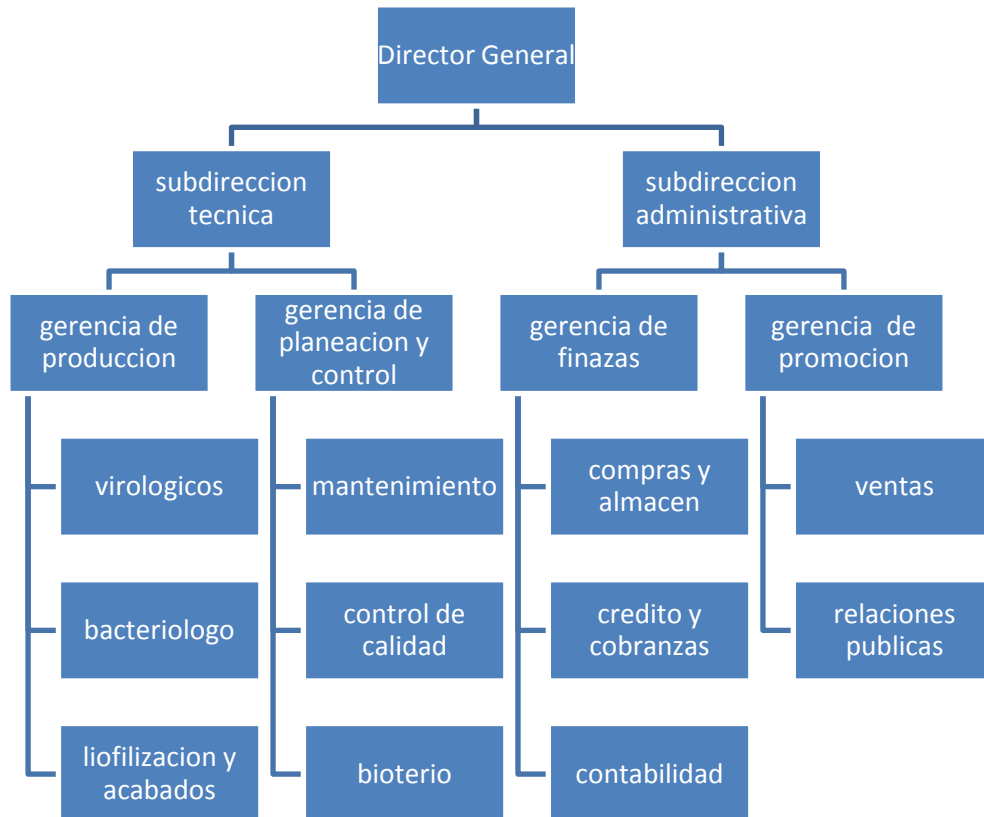
situaciones externas. La organización lineal no responde a los cambios rápidos y constantes que se presentan en la actualidad dentro de la sociedad.

- b) Autoridad lineal basada en el mando único y directo: Esto puede provocar una rigidez en la organización, debido a que adquiere un carácter autocrático, limitando y entorpeciendo la cooperación e iniciativa de los subordinados.
- c) Exagera las funciones de jefatura y de mando.
- d) La unidad de mando convierte al jefe en un generalista que no se puede especializar en nada.
- e) Provoca congestión de las líneas formales de comunicación.
- f) Las comunicaciones suelen ser lentas y sujetas a intermediarios y a distorsiones. (Ibid:139).

### 3.6.2 Organización funcional

Es el tipo de estructura organizacional en el que se aplica el principio de especialización.

**Figura 2.** \_ Organización Funcional



Fuente: RODRIGUEZ, 2003, p. 253

Características de la organización funcional:

- Autoridad funcional o dividida: En este tipo de organigramas la autoridad es dividida.
- Líneas directas de comunicación: La comunicaciones entre los puestos se presentan de manera directa sin intermediarios, logrando así una

comunicación con mayor fluidez entre los diferentes niveles de la organización.

- c) Descentralización de las decisiones: Las decisiones son delegadas en los puestos especializados. La principal característica de este tipo de organizaciones es que las decisiones se derivan y se distribuyen hacia los puestos adecuados para la toma de decisiones y su implementación.
- d) Enfoque en la especialización: Cada puesto contribuye en razón de su especialidad, en la que se encuentra la base de la limitación de responsabilidades. (Ibid: 140)

#### Ventajas de la organización funcional

- a) Proporciona el máximo de especialización en los diversos puestos de la organización.
- b) Permite tener una mayor supervisión.
- c) Desarrolla comunicaciones directas, sin necesidad de intermediarios.
- d) Identifica las funciones de planeación y control, separándolas de las actividades de ejecución. (Ibid:140)

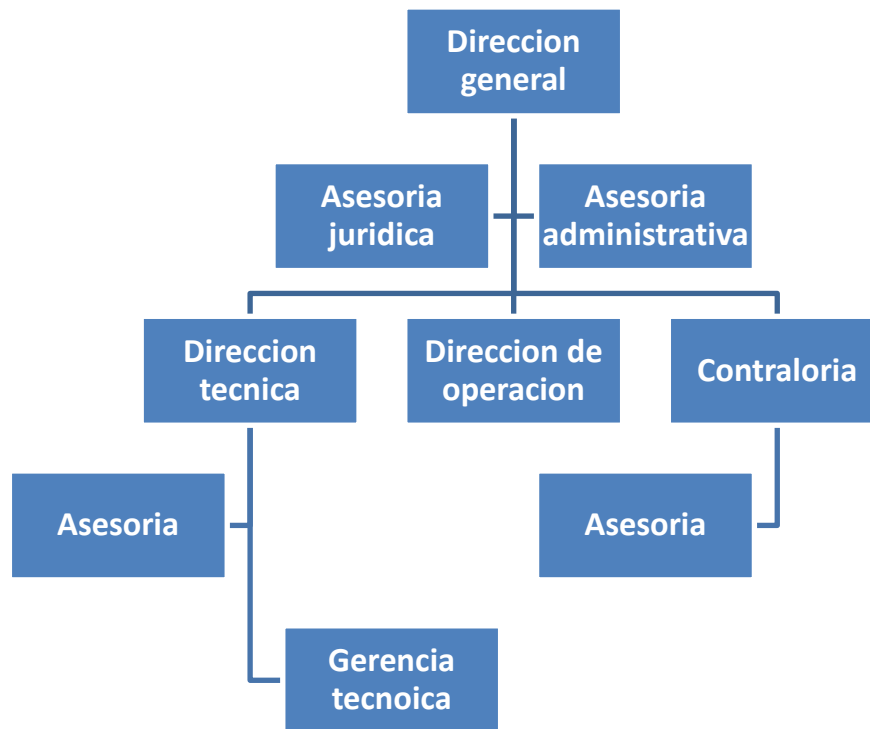
#### Desventajas de la organización funcional

- a) Pérdida de la autoridad, ya que conlleva una enorme dificultad para los puestos superiores el controlar las funciones de los puestos inferiores.
- b) Subordinación múltiple.
- c) Tendencia a la competencia entre los especialistas, provocando tensiones y conflictos dentro de la organización. (Ibid:140-141)

### 3.6.3 Organización de línea – staff

Este tipo de organización es el resultado de la combinación del enfoque lineal así como el funcional. Algunos autores la denominan organización de tipo jerárquico consultivo. En este tipo de organizaciones coexisten órganos de línea y de asesoría con sólidas relaciones entre sí.

**Figura 3.\_** Organización lineo-Staff



Fuente: RODRIGUEZ, 2003, p. 254

Características de las organizaciones línea- staff

- a) Fusión de la estructura lineal con la funcional.
- b) Coexistencia de líneas formales y directas de comunicación.
- c) Separación de las áreas funcionales y las de apoyo y soporte.

d) Jerarquía frente a la especialización. (Ibid: 143)

#### Ventajas de la organización línea-staff

- a) Asegura una asesoría especializada e innovadora que conserva el principio de autoridad única.
- b) Actividad conjunta y coordinada de las áreas de línea y de staff. (Ibid: 144)

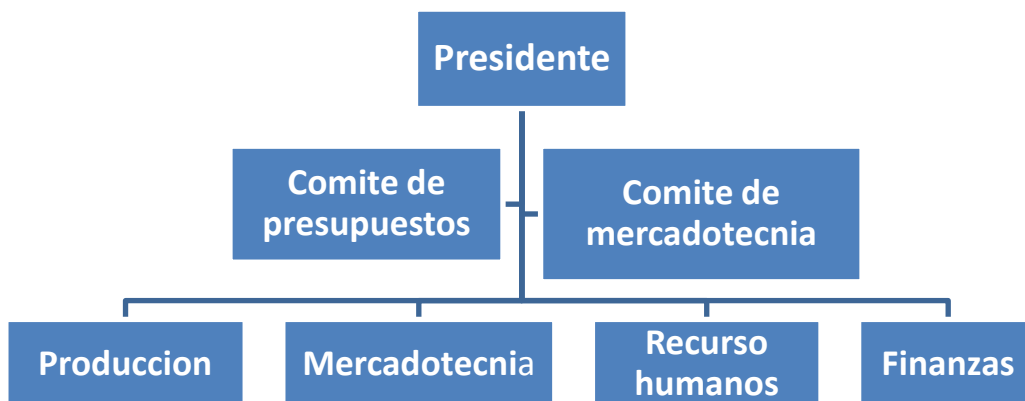
#### Desventajas de la organización línea-staff

- a) Aparición de conflictos entre las áreas de línea y las de staff.
- b) Dificultad para mantener el equilibrio entre la línea y el staff. (Ibid: 144-145)

### 3.6.4 Organización por comités

Este tipo de organización representa a la gerencia general y consiste en otorgar autoridad a un número de personas que se unen para discutir y decidir la realización de tareas.

**Figura 4.\_** Organización por comités



Fuente: MUNCH, 2014, p. 130



Ventajas de la organización por comités:

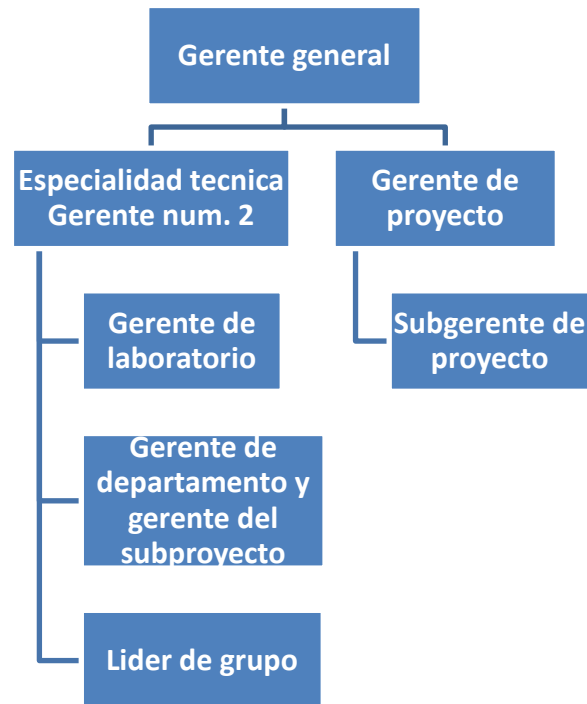
1. Se presentan soluciones más objetivas, ya que representan el conjunto de opiniones.
2. Se comparte la responsabilidad entre los integrantes del comité.
3. Permite que las ideas se fundamentan y se critiquen.

El comité debe de estar conformado por integrantes de diferentes áreas y de diferentes niveles jerárquicos. (MUNCH, 2014:150-152)

### **3.6.5 Organización matricial**

Este tipo de organización también es conocida como organización de matriz, de parrilla, de proyecto o administración de proyecto. Este tipo de organizaciones es una representación gráfica de funciones y de proyectos que se desarrollan en la empresa. La organización matricial surge como respuesta al crecimiento de la empresa y a la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere a especialistas de las diferentes áreas de la empresa., este tipo de organización se puede adoptar en cualquier área o en toda la empresa. (MUNCH, 2014:130-131)

**Figura 5. \_ Organización matricial**



Fuente. MUNCH, 2014, p. 132

#### Ventajas de la organización matricial

1. Coordina la satisfacción de necesidades tanto para mejorar el proyecto como satisfacer el programa y presupuesto requerido.
2. Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los proyectos.
3. Favorece el intercambio de experiencias entre especialistas.
4. Reúne los talentos y recursos necesarios de la empresa para alcanzar los objetivos.
5. Fortalece el trabajo colaborativo. (Ibid:131-132)

## Desventajas

1. Confusión acerca de quien depende de quien
2. Fugas de responsabilidades
3. Falta de limitación de autoridad.
4. Conflictos cuando las unidades tienen objetivos y perspectivas distintos.
5. Falta de coordinación entre el jefe de proyecto y los jefes de departamento. (Ibid:132)

### **3.7 Técnicas de organización**

“Son las herramientas necesarias para solucionar los problemas organizativos; son indispensables durante el proceso de reorganización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social” (MUNCH, 2014:156)

Dentro de las principales técnicas de organización se encuentran:

- Organigramas
- Manuales
- Procedimientos
- Diagramas de flujo
- Formas
- Cuadro de distribución de trabajo o de actividades
- Descripción de puestos (ibid:156)

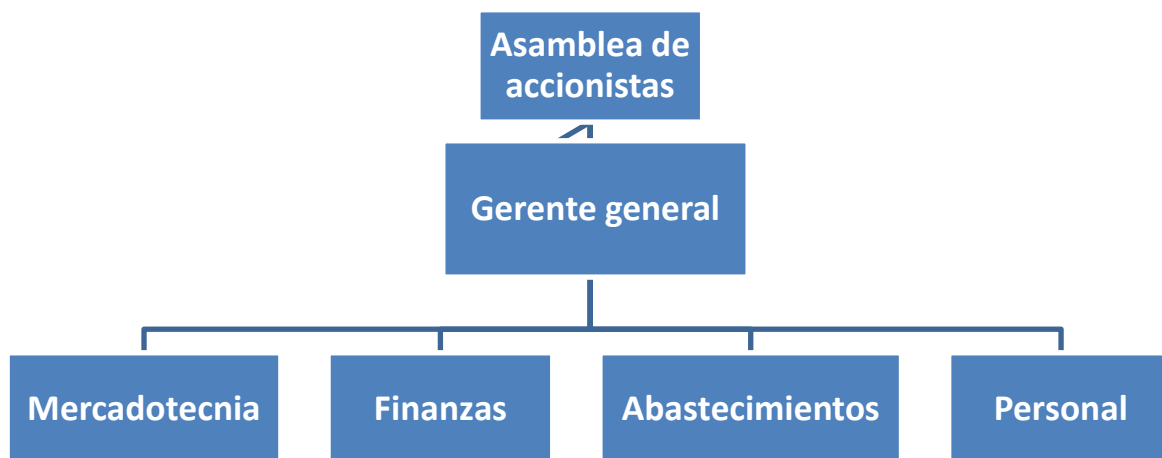
A continuación se describirá en qué consiste cada una de las técnicas:

### 3.7.1 Organigramas

Como antes mencionado, los organigramas son graficas donde se muestra la estructura de una organización, en ellos se representa la jerarquía, las líneas de autoridad y responsabilidad que existen de manera interna. Existen tres formas de representar un organigrama:

- Vertical: En que los niveles jerárquicos que dan determinados de arriba hacia abajo.

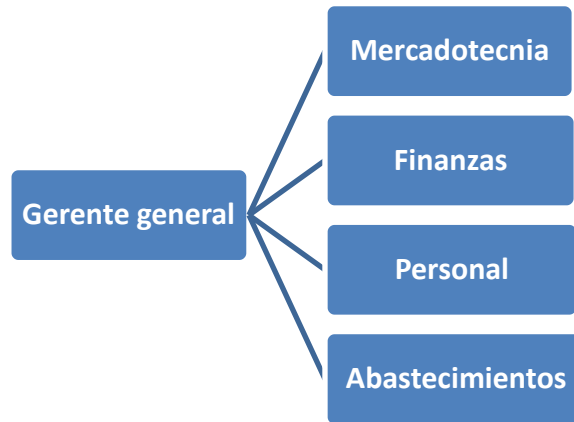
**Figura 6.\_** Organigrama vertical



Fuente: MUNCH, 2014, p. 157

- Horizontal: Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.

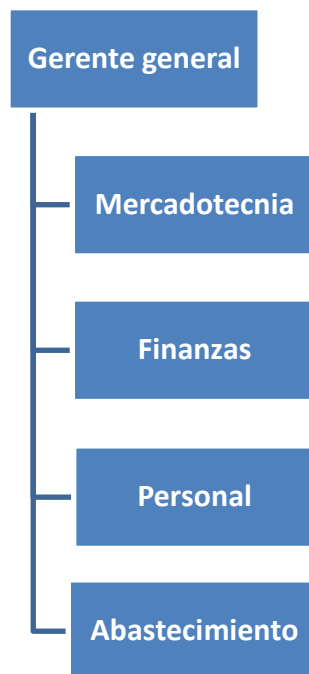
**Figura 7.\_ Organigrama horizontal**



Fuente: MUNCH, 2014, p. 157

- Mixto: Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.(MUNCH,2014:156)

**Figura 8.\_ Organigramas mixto**



Fuente: MUNCH, 2014, p. 157

### **3.7.2 Manuales**

“Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa” (MUNCH, 2014:158)

Existen distintos tipos de manuales como son:

- a) De organización
- b) De descripción de puestos
- c) De procedimientos(Ibid:158)

Los manuales llegan de ser de gran utilidad debido principalmente a que:

- Describen la estructura de funciones de toda la empresa o departamento al que se refiere el manual.
- Muestran el grado de autoridad y los niveles jerárquicos.
- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados
- Son una fuente de información
- Ayudan a la coordinación interdepartamental
- Reducen costos al incrementar la eficiencia
- Son fuente de consulta y medio de adiestramiento. (MUNCH,2014:158)

### **3.7.3 Procedimientos**

“Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia ordenada de actividades homogéneas a realizar por donde fluye documentación en forma

coordinada en cada unidad administrativa o puesto que interviene en la realización de un trabajo repetitivo” (MUCH, 2014:160)

El establecer procedimientos en la empresa es importante ya determina las actividades que se deben de realizar, además de que son fundamentales para organizar adecuadamente debido a:

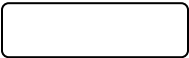
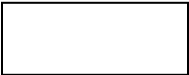

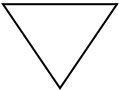
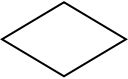
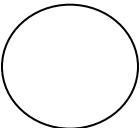
- Generan coordinación de las áreas responsables de cada una de las actividades y evitan duplicidades de mando
- Uniforman y controlan el cumplimiento de las actividades
- Eliminan o reducen el atraso de actividades
- Equilibran el grado de autoridad y responsabilidad de cada puesto
- Eliminan o reducen los conflictos interpersonales
- Promueven la eficiencia y especialización (Ibid:167)

#### **3.7.4 Diagramas de flujo**

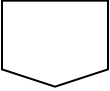


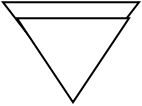
“Se puede definir como la representación simbólica y gráfica de la secuencia lógica que se sigue en un conjunto de actividades, documentos, archivos y puestos de trabajo que intervienen en un procedimiento detallado” (MUNCH, 2014:168)

Facilita la comprensión de las actividades que se realizan en un proceso siguiendo símbolos. Los símbolos que se utilizan establecidos por la American National Estándar Institute, son los siguientes:

**Figura 9.\_** Simbología del Diagrama de Flujo

| Símbolo   | Significado           | Aplicación  |
|---|-----------------------|---|
| <br>Inicio o fin     | Terminal              | Indica el inicio o fin de un procedimiento, contiene el nombre de este.                                 |
| <br>Actividad        | Operación             | Se escribe la actividad relativa de un paso del procedimiento.  |
| <br>Documento        | Documento             | Representa el uso y manejo de formatos que entren, se utilicen, se generen, o salgan del procedimiento. |
| <br>Archivo        | Archivo permanente    | Indica que un documento es archivado.   |
| Sí<br><br>Decisión | Decisión              | Representa la alternativa de aceptar o rechazar una actividad del procedimiento(si o no)                |
|                    | Conector de actividad | Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que se                                  |



|   |  |  |
|---|--|--|
| Conector  |  | continúa el diagrama de flujo.   |
| <br>Conector de pagina | Conector de pagina   | Es una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que se continúa el diagrama de flujo.  |
|                        | Dirección del flujo  | Conecta los diferentes símbolos del diagrama de flujo, señalando el orden en que deben realizarse las distintas actividades, así como el sentido del movimiento y flujo. |
|                      | a) La "o" indica el original de la copia<br>b) La "c" indica copia<br>c) F1,F2, F3...indica la clave del documento | Indica la distribución de los ejemplares del documento en uso.   |
|                      | Archivo temporal   | Indica la guarda momentánea de un documento.   |

Fuente: MUNCH, 2014, p.169

### 3.7.5 Formas

La importancia de documentar consiste en evitar comunicación entre los miembros de una organización, así como formalizar el compromiso y guardar los acontecimientos de lo que ha pasado para que en el presente y en un futuro sirva para la toma de decisiones. (MUNCH, 2014:172)

Estos documentos generan grandes ventajas como son:

- Sirve como información de respaldo
- Elimina la comunicación informal
- La responsabilidad se comparte
- Evita conflictos entre personal
- Disminuye el atraso de actividades
- Las actividades se uniforman
- Reduce la incertidumbre del personal
- Sirve para homogeneizar y formalizar la comunicación entre las personas
- Cumple con la finalidad de constituirse en un documento que formaliza la comunicación y sirve de consulta. (MUNCH,2014:172)

Al igual, también presenta algunas desventajas como son:

- Inversión de más tiempo
- El exceso indiscriminado del manejo de formas podría propiciar la burocratización y retraso de las actividades.(Ibid:172)

### **3.7.6 Cuadro de distribución del trabajo o de actividades**

“A través de esta técnica se analizan los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo.”(Ibid: 174)

Como ventajas de este tipo de técnica se encuentran:

- Define la naturaleza de los trabajos y de los departamentos a los que corresponden
- Elimina la duplicidad e ineficiencia en el trabajo
- Normaliza y estandariza procedimientos
- Distribuye adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos
- Delimita funciones, evitando fugas de responsabilidad (Ibid:174)

### **3.7.7 Análisis de puestos**

“Es un cuestionario que sirve para obtener información sobre sus componentes, desde el título, jefe inmediato, subordinados y funciones o actividades; así como los requisitos de las cualidades humanas necesarias para desempeñarlo satisfactoriamente (estudios o conocimientos necesarios, sexo, edad, experiencia, habilidades y perfil de puestos)” (MUNCH, 2014:178)

El contenido del cuestionario es el siguiente:

- a) Identificación del puesto: Contiene aspectos generales como título de quien depende, departamento del que depende, contactos y posición del puesto en el organigrama.
- b) Descripción genérica: Consiste en una descripción breve y precisa de las actividades del puesto.
- c) Descripción específica: Consiste en una exposición detallada de las actividades que realiza el trabajador
- d) Requerimientos de puesto: Enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador.
- e) Perfil de puesto: Es la especificación precisa de las características necesarias que una persona debe tener para desempeñarse óptimamente (edad, sexo, estado civil, rasgos físicos deseables y rasgos psicológicos deseables).  
(Ibid:178)

### **3.7.7.1 Descripción del puesto**

“Es una técnica en la que se reclasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal, así como las características, conocimientos, y aptitudes que debe de poseer el personal que lo desempeña” (MUNCH,2014:178-179)

La descripción de puestos tiene los siguientes objetivos:

- Mejorar los sistemas de trabajo
- Delimitar funciones y responsabilidades

- Evitar fugas de autoridad y responsabilidad
- Fundamentar programas de entrenamiento
- Retribuir adecuadamente al personal
- Mejorar la selección del personal
- Conocer las aptitudes del trabajador para que haga bien las cosas
- Evitar duplicidad de autoridad
- Dar a conocer con precisión las actividades por realizar
- Identificar las responsabilidades, las habilidades, los conocimientos y los niveles de desempeño del trabajador
- Ayudar a la capacitación del personal. (Ibid:179)

### **3.8 Reorganización**

Los problemas en una organización se reflejan en la falta de optimización de los recursos así como la fuerza de trabajo, cuando esto ocurre es necesario realizar una reorganización dentro de la empresa para analizar sus funciones internas, su estructura, procedimientos, formatos, etc., teniendo como finalidad el aprovechamiento tanto del personal como de los recursos con los que se cuentan.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define a la reorganización como “organizar algo de manera distinta y de forma que resulte más eficaz”, por lo que podemos determinar que la reorganización es cualquier cambio o modificación, que se realiza en la estructura de la empresa, con la finalidad de crecimiento y

desarrollo. La reorganización se debe principalmente a factores externos que afectan de manera directa o indirectamente a la organización.

### **3.9 Factores que provocan la reorganización**

La empresa debido a su naturaleza se ve afectada tanto por factores internos como externos, en algunos casos hasta tal grado de llegar a realizar modificaciones en la estructura, a continuación se definirán algunos factores:

#### **3.9.1 Factores internos:**

Las causas más comunes que conducen a una reorganización dentro de una empresa son:

1. El crecimiento y desarrollo organizacional
2. Debido a la mala situación económica de la empresa.
3. La planeación estratégica
4. Cambios en el proceso, incluso debido a la reingeniería.
5. Ingreso de nuevo personal
6. La adquisición de nueva tecnología.
7. Proceso de certificación. (UNAM:9)

#### **3.9.2 Factores externos:**

Existe un sinnúmero de factores externos que afectan de manera directa o indirectamente a la empresa, algunos de los principales factores que afectan son:

1. Cambios en las estrategias de los competidores directos.

2. Modificaciones en las legislaciones fiscales, laborales, etc.
3. Variaciones macro y micro económicas
4. Cambios en la tecnología.
5. Cambios en el mercado.(Ibid:9)

### **3.10 Método de reorganización**

Para llevar a cabo la reorganización dentro de una empresa, se debe de tener en cuenta que al ser un proceso, este conlleva pasos, para la finalidad del aprovechamiento de los recursos y de la fuerza de trabajo.

- 1 Planeación de la reorganización: En esta etapa se lleva a cabo el diagnóstico de la organización actual. Así como el establecimiento del alcance de la reorganización, identificación de problemas, determinar a la persona encargada de llevar a cabo la reorganización, determinar los objetivos y realizar la programación.
- 2 Desarrollo de la reorganización: Para esta etapa se establece el tamaño de la muestra a la que se le aplicara encuestas, se diseñan las técnicas de recopilación de información, se realiza una tabulación para registrar de forma ordenada los resultados obtenidos por las encuestas y finalmente se realiza un análisis de la información destacando la importancia de la necesidad de llevar a cabo la reorganización.
- 3 Presentación del diagnóstico a los directivos.
- 4 Diseño de las técnicas de organización propuestas o modificaciones a las existentes.

- 5 Ejecución del diseño propuesto
- 6 Vigilancia de las modificaciones (GARCIA, citado por Munch,2014:154-156)

### **3.11 Instrumentos técnicos de apoyo**

Entre las técnicas más idóneas en la preparación y realización de un cambio en la organización se encuentran las siguientes:

1. Organigramas
2. Cuadros de distribución de trabajo
3. Mapas de proceso
4. Diagramas de flujo
5. Cuadros estadísticos
6. Normas de calidad aplicables
7. Estudios de mercado
8. Análisis y valuación de puestos
9. Árbol de decisiones
10. Estudios del entorno
11. Redes para el análisis lógico de problemas y actividades
12. Tablas de decisiones
13. Técnicas de investigación de operaciones
14. Mapas de procesos
15. Manual de organización
16. Manual de procedimientos (FRANKLIN, 2007: 267)



### **3.12 Etapas de la reorganización**

Para llevar a cabo la reorganización se debe seguir las siguientes etapas:

1.\_ Aceptación y compromiso de la dirección: Como en cualquier proyecto el apoyo de la dirección es básica.

2.\_ Sensibilización: Es necesario involucrar y convencer al personal de las ventajas de la reorganización.

3.\_ Integración del equipo de reorganización: Es conveniente involucrar al personal relacionado directamente con el área o procesos a reorganizar. De no ser así, se corre el riesgo de una mayor resistencia al cambio y de que el equipo que propone la reorganización no conozca suficientemente la problemática.

4.\_ Recopilación de información: Consiste en allegarse de todos los datos necesarios para definir y analizar la problemática, deficiencia y necesidades administrativas. Los instrumentos de recopilación de información son:

- Entrevista, cuestionario, formatos de técnicas de organización
- Reportes y sistemas, manuales y diagramas
- Observación, muestreo del trabajo y observación de cada etapa del proceso y procedimiento.

5.\_ Análisis y validación de la información: Una vez recopilada la información se procede a su análisis, elaboración de diagramas del proceso actual. Para validar la información se solicita la aprobación de los empleados o áreas involucradas y jefes

superiores. Para esto se aplica las preguntas básicas, ¿Qué? ¿Quién? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Para qué?

6.\_ Diagnostico: Una vez realizado el análisis de la información se elabora el diagnostico en donde se anotan las fallas detectadas y las propuestas correspondientes.

7.\_ Propuesta: Se desarrolla el programa correspondiente en donde se incluye diagramas, el programa específico de acción y el costo-beneficio. Es importante tomar en cuenta las sugerencias del personal involucrado al elaborar las propuestas y someterlas a consideración de los altos directivos, para su aprobación. Es importante evaluar el impacto de los cambios en el clima laboral. Al elaborar la propuesta, además de considerar las deducciones de costos y optimización de costos, se debe de tomar en cuenta el enriquecimiento del trabajo y la mejora de calidad de vida de los empleados.

8.\_ implantación: Se requiere capacitar al personal en los nuevos procesos, y en ocasiones trabajar en paralelo con los anteriores.

9.\_ Evaluación y retroalimentación: Un monitoreo constante de resultados para realizar ajustes necesarios es importante para lograr con éxito la reorganización y garantizar la implementación. (MUNCH, 2005:104-106)

### **3.13 Errores al realizar una reorganización**

Durante la reorganización, existen cuatro errores básicos que se cometen de manera general, llegando a afectar la estructura de la empresa provocando así, riesgo en el cumplimiento de los objetivos de dicha organización.

1.\_ La reorganización organizacional no es la solución a todos los problemas: En la actualidad, existen ejecutivos que piensan que llevar a cabo una reorganización constante ayudara a cumplir con los objetivos de la empresa, solucionando por si sola los problemas y las necesidades que están presentes, pero al contrario de lo que se esperaría, esto provoca un mayor caos y confusión dentro de la organización.

2.\_ Modificar solo la estructura o reducir dotación sin ajustar los procesos o sistemas de gestión: Es imposible mejorar la productividad dentro de una organización modificando únicamente la estructura y seguir realizando las mismas cosas. Realizar esto provocaría un aumento en la carga de trabajo, retraso en el cumplimiento de entregas, pérdida de calidad, llegando a perder valor el negocio.

3.\_ Generar personigramas: Es común encontrar ejecutivos que tienden a acomodar el diseño de la organización a las personas que tienen, generando de esta forma los personigramas.

4.\_ Inadecuada comunicación a la organización: Realizar a cabo una reorganización provoca inestabilidad, ya que el personal se siente amenazado dado a la incertidumbre. Frecuentemente la estrategia comunicacional falla al no apoyar este proceso, no comunicar los mensajes de manera correcta, usar canales de

comunicación inadecuados, genera confusión en el personal respecto a las transformaciones en curso. (Aurys-Consulting: 2014)

### **3.14 Elementos para una reorganización exitosa**

Al realizar una mayor cantidad de ajustes organizacionales, mayor ser la complejidad y confusión, para simplificar y reducir esto, es recomendable gestionar cuatro elementos que permiten efectuar el proceso de reorganización de forma exitosa.

1.\_ Alinear la estructura organizacional a la estrategia: Para llevar a cabo un proceso de reorganización exitoso es necesario contar con una visión clara con respecto a lo que se quiere lograr y cuáles serán los cambios necesarios para lograrlo

2.\_ Revisar/ optimizar procesos antes de un cambio organizacional: Para este punto se pueden llevar a cabo la simplificación/ reducción de tareas, estandarización de procesos, automatización y eliminación de procesos. Una vez revisados los procesos, se debe de diseñar una nueva estructura que permita responder a la nueva forma de hacer las cosas.

3.\_ Asegurar una toma de decisiones: El principal determinante del desempeño es la capacidad de tomar y ejecutar la toma de decisiones oportunas. Es por eso que es fundamental ajustar la capacidad para manejar sus decisiones en marco de una nueva visión u objetivos estratégicos. Se debe de tener claro los derechos de toma de decisión según sus responsabilidades, para ello es importante definir una adecuada delegación y descentralización, establecer competencias y herramientas

adecuadas para el desarrollo, definir mejores estándares y establecer mecanismos de control y seguimiento para decisiones y compromisos acordados.

4.\_ Definir los perfiles necesarios para lograr los cambios específicos: Se debe de definir de forma clara y precisa, las capacidades, roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo, los cuales deberán de estar alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, especificando el nivel de delegación y el empoderamiento necesario para lograr los objetivos.

5.\_ Asegurar la apropiación de los cambios propuestos en las personas: Las acciones de gestión de cambio son necesarias para asegurar los cambios y mejores propuestas, para esto se deben de tener en consideración tres factores importantes: la comunicación, el involucramiento y la formación. (Ibid: 2014)

### **3.15 Limitaciones del proceso de reorganización**

El proceso de reorganización se enfrenta a una serie de limitaciones que dificultan en mayor o menor grado este proceso, estos pueden presentarse en su totalidad o únicamente alguno de ellos. Algunas de las limitantes más importantes son:

- Resistencia al cambio
- Falta de una unidad orgánica
- Falta de personal especializado
- Insuficiencia presupuestal
- Falta total o parcial de apoyo de la dirección superior (RODRIGUEZ, 2003:285)

### **3.16 Redimensionamiento (Downsizing)**

Se refiere al proceso de reducir el tamaño de una organización suspendiendo de forma temporal a los trabajadores o jubilándolos con anticipación, teniendo como objetivos principales:

- Reducir costos
- Estimular la descentralización y apresurar la toma de decisiones
- Disminuir la burocracia
- Eliminar niveles jerárquicos
- Mejorar las relaciones con los clientes. (RODRIGUEZ,2003:286)

Una de las principales desventajas que presenta este proceso es que los gerentes deberán asumir mayor responsabilidad por el trabajo de cada departamento.

Con base en lo analizado se puede concluir que los cambios tanto internos como externos de una organización afectan de manera directa, dando lugar a la reorganización para hacer frente y proporcionar las bases para el crecimiento y desarrollo organizacional. Así mismo, se puede identificar que las empresas que cuentan con una estructura sólida tienen más posibilidades al crecimiento y principalmente hacer frente a los cambios que se llevan a cabo por la globalización y la competencia, la importancia de contar con una estructura sólida no son solo por crecimiento sino también por la necesidad de contar con controles internos que permitan el desarrollo de los subordinados así como el aprovechamiento de los recursos tanto financieros como materiales.

Una vez visto los temas fundamentales, se dará paso a la elaboración del caso práctico, en donde se pondrá en práctica lo antes visto. Comenzando con la redacción de los antecedentes de la empresa y hablando de la metodología que se utilizara. Así como la propuesta a aplicar la cual se basará en los resultados obtenidos durante la aplicación de los métodos de recopilación de información correspondientes.

## **CAPÍTULO IV**

### **CASO PRÁCTICO**

En este capítulo, se llevará a cabo el caso práctico y la parte final de la investigación, en donde se pondrá en acción lo antes visto. Para ello, se hablará en primera instancia de los antecedentes de la empresa, para así dar paso a lo que se quiere llegar con esta reorganización. Después se hablará del método de investigación, en donde se expondrá el método y técnica de investigación que se emplearon para llegar a los resultados deseados, así como su aplicación y los resultados que estos arrojaron. Para finalmente proceder a realizar el diagnóstico preliminar de la situación actual de la empresa, una vez realizado esto, se procederá a la realización de la propuesta de reorganización considerando los principales problemas de la empresa y cambios en el entorno, para en última instancia exponer la conclusión general del trabajo.

#### **4.1 Antecedentes de la empresa**

La empresa objeto de estudio es un taller de costura el cual inicia operaciones en el año 2008, cuando la propietaria ya contaba con conocimientos básicos de corte y confección de ropa, debido a su asistencia a un curso impartido por el DIF municipal, además de contar con experiencia laboral de dos años en máquina de coser recta y overlook, adquirida en pequeños talleres de la misma colonia donde reside.



Durante estos nueve años laborando en su propio negocio ubicado en la colonia San Rafael, cuenta con la capacidad de brindar empleo a tres personas más, aunque este solo sea por temporada, la cual inicia en Marzo y culmina en Noviembre. Debido principalmente a que la línea en la que se trabaja es en la elaboración de uniformes deportivos y escolares. Actualmente, el taller de costura atiende la demanda de diversas escuelas en la colonia, tales como la Telesecundaria del lugar, así como la primaria “Leona Vicario”, en sus dos turnos, y el jardín de niños de la colonia.

Actualmente, en la presidencia del municipio de Uruapan se han negado apoyos a talleres del mismo ramo debido a la gran demanda que existe, a pesar de ello, la propietaria espera que con responsabilidad y dedicación su negocio prospere, debido al gran campo y oportunidades que existen.

## **4.2 Objetivo de la Reingeniería**

La investigación tiene como principal propósito detectar las áreas de oportunidad para mejorar la productividad de la empresa, para ello, se especificarán los siguientes objetivos y estrategias que se implementarán en la empresa:

Objetivo 1: Crear una cultura organizacional que permita el crecimiento y desarrollo organizacional.

Estrategia: Realizar visión, misión y valores de una manera clara que permita el desarrollo organizacional.

Objetivo 2: Especificar las líneas de autoridad y responsabilidad de cada puesto dentro de la empresa.

Estrategia: Estructurar un organigrama en donde se establezca de manera clara y precisa las líneas de autoridad y responsabilidad de cada puesto.

Objetivo 3: Recopilar información acerca de las actividades diarias de cada uno de los puestos dentro de la empresa, para la creación de análisis de puesto.

Estrategia: Realizar encuestas que permitan conocer las actividades diarias de cada uno de los puestos de la empresa, así como conocer sus responsabilidades.

### **4.3 Metodología de la investigación**

El principal objetivo de la investigación a realizar es conocer y detectar las áreas en donde se puede realizar mejoras dentro de la organización. Por ello es importante la elección de un método de investigación que vaya conforme al fin deseado.

Primeramente se definirá lo que es una metodología de la investigación, una de las definiciones que más se acopla dentro de la investigación es la siguiente:

“La metodología de la investigación (M.I) o metodología de la investigación científica es aquella ciencia que provee al investigador de una serie de conceptos, principios, y leyes que le permiten encauzar de un modo eficiente y tendiente a la excelencia el proceso de la investigación científica” (CORTES, 2004:8)

Una vez, definido esto, se procede a la elección del tipo de investigación en que se basará el proyecto, para este, se eligió la investigación científica ya que permite la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas. La técnica utilizada fue la documental ya que permite la recolección de datos para su proceso. Las técnicas que se emplearon durante la investigación fueron la entrevista y encuesta. La primera de estas, fue elegida ya que se puede realizar a cualquier tipo de persona, y se obtiene información de primera mano. La segunda técnica, fue por la facilidad de obtención de información, así como la importancia de conocer la opinión de los colaboradores a quien se les aplicó.

Los formatos que se emplearon fueron los siguientes:

## Entrevista

Objetivo: La presente entrevista tiene como finalidad conocer el funcionamiento interno del taller de costura, así como detectar las áreas de oportunidad.

- 1.\_ Actualmente, ¿La empresa cuenta con cultura organizacional?
- 2.\_ ¿Cuál es la principal actividad de la empresa?
- 3.\_ ¿Con cuantas áreas o departamentos cuenta la empresa?
- 4.\_ ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa?
- 5.\_ ¿Quiénes son sus principales clientes?
- 6.\_ ¿Quiénes son sus principales proveedores?
- 7.\_ ¿Quiénes son sus principales competidores?
- 8.\_ ¿Cuáles son los objetivos que desea alcanzar?
- 9.\_ ¿Cuáles son las principales problemáticas que tiene la empresa?
- 10.\_ ¿Cuáles son las actividades que realiza cada uno de los colaboradores?

## Encuesta

Objetivo: Conocer de primera mano el funcionamiento interno de la empresa

1.\_ ¿Conoce la cultura organizacional de empresa?

Sí            No

2.\_ ¿Sus actividades se encuentran establecidas?

Sí            No

¿Cuáles son?

3.\_ ¿Conoce las líneas de autoridad dentro de la empresa?

Sí            No

¿Cuáles son las líneas de autoridad que conoce?

4.\_ Considera usted, que existe un ambiente laboral favorable dentro de la empresa

Sí            No

Explique el porqué de su respuesta:

5.\_ Recibe retroalimentación de las actividades que realiza

Si            No

#### **4.4 Resultados**

Con base en la aplicación de las técnicas, se arrojó que los principales problemas dentro de la empresa son la falta de cultura organizacional, falta de líneas de autoridad y responsabilidad claras, así como la falta de especificación de las actividades que se llevan a cabo en cada una de las áreas dentro de la empresa.

La falta de cultura organizacional ha provocado un estancamiento debido a que se desconoce de forma clara qué es lo que se quiere lograr, así como lo que se está realizando para lograr el crecimiento y desarrollo organizacional. La falta de líneas de autoridad ha provocado la duplicidad de mando dentro de la empresa, así como la confusión por parte de los colaboradores para realizar los reportes necesarios, teniendo como resultado la falta de organización en las actividades que se realizan así como la falta de responsabilidad en las fechas de entrega de los productos.

Finalmente, la falta de especificación de las actividades a realizar ha permitido la creación de tiempo muertos dentro del horario de trabajo, así como la no realización de algunas actividades fundamentales para el término de los productos, ocasionando malestares en algunos colaboradores, debido principalmente a que tienden a realizar actividades que no les corresponden. Todo esto ha provocado, la rotación constante del personal dentro de la organización.

## **4.5 Propuesta**

Una vez conocido los resultados que se obtuvieron mediante la aplicación de las técnicas y conocido los principales problemas de la empresa, se optó por el diseño de una cultura organizacional de una forma clara y concisa que permita el crecimiento y desarrollo de la organización. Dando esta cultura la base de ser de la empresa. A continuación se presenta la cultura organizacional propuesta:

### **Uniformes “SAMURAY”**

#### **Misión:**

Somos una empresa dedicada a la confección de uniformes deportivos y escolares, ofreciendo productos con la mejor calidad a un precio competitivo, buscando siempre la satisfacción de las necesidades y expectativas de cada uno de nuestros clientes.

#### **Visión:**

Ser la empresa líder en el mercado de Uruapan en la fabricación de uniformes deportivos y escolares, mediante la competitividad y colaboración de cada uno de nuestros colaboradores.

#### **Valores:**

- Responsabilidad: Cumplimiento con clientes y proveedores en la entrega y pago de la mercancía.
- Respeto: Con los compañeros de trabajo, para la creación y mantenimiento de un ambiente laboral satisfactorio.

- Amabilidad: Ser amables con nuestro clientes, así como entre compañeros.
- Honestidad: En la elaboración de cuentas

### **Objetivos:**

- Aumentar las ventas en un 10% mensual
- Generar lealtad por parte de los clientes, así como generar nuevos clientes
- Diversificar la línea de producción

### **Políticas:**

- En caso de no cumplir con las ventas mensuales acordadas en los objetivos de la empresa, se espera un mínimo del 5% de aumento de dichas ventas.
- Los trabajadores podrán llegar 5 minutos máximo de retraso, en caso de llegar después de los minutos de tolerancia se sancionará con un 10% de su salario diario.
- No se permitirá el uso del celular en horas laborales, solo se permitirá en caso de emergencia
- Los trabajadores deberán de cumplir con los requerimientos de los análisis de puestos.

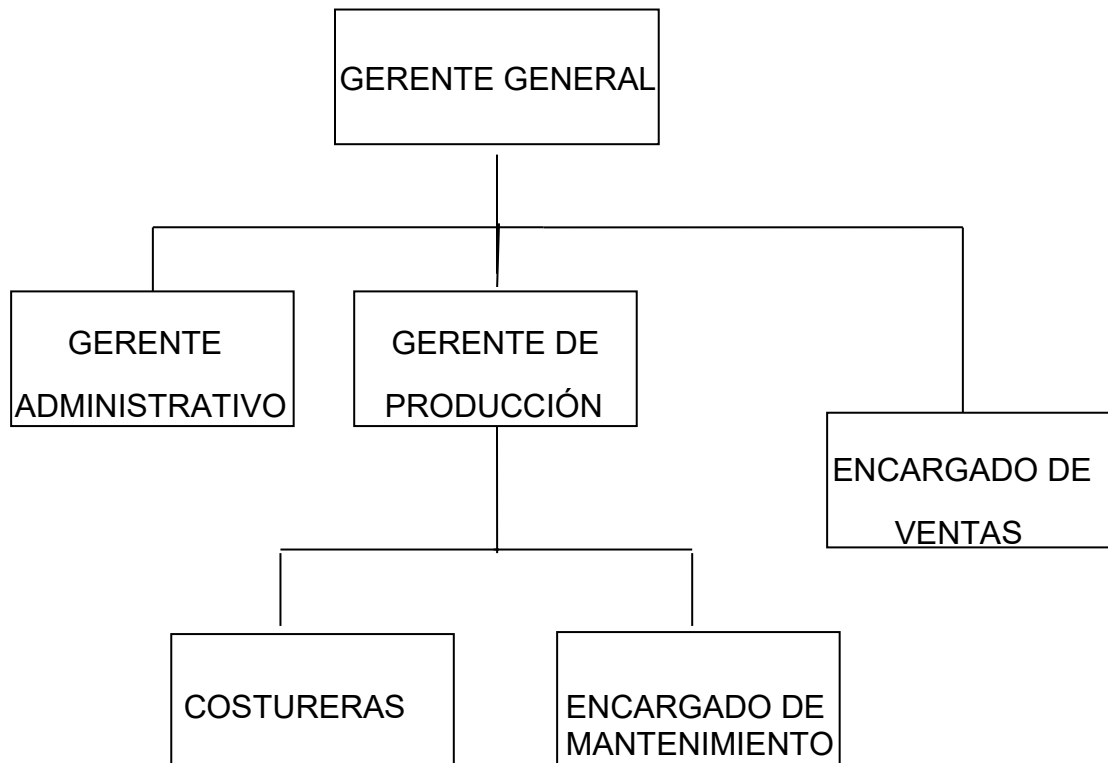
A la vez se estableció un organigrama en donde se muestran los departamentos de forma clara así como su autoridad y responsabilidad que con lleva cada uno de ellos dentro de la organización. El siguiente organigrama se adapta al tamaño actual de la empresa y a sus necesidades actuales, los departamentos que se muestran se proponen de acuerdo a los resultados obtenidos durante la aplicación de las



herramientas de recopilación de información, esperando de esta forma el crecimiento organizacional y la alza en la productividad, así como el logro de los objetivos establecidos y principalmente llegar a cumplir la visión de la empresa.

## Uniformes “SAMURAY”

### Organigrama vertical



Fuente: Elaboración propia

Cada uno de los departamentos propuestos, se establecieron con base en las prioridades de la empresa, y a cubrir las necesidades tanto internas como externas. Por ello, cada uno de los departamentos tiene una razón de ser dentro de esta estructura ya sea para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos, como la correcta administración de los recursos financieros así como la satisfacción de las necesidades de los clientes. Finalmente, se propone la realización de análisis de

puestos, esto con el propósito de realizar efectivamente las actividades y cumplir con los objetivos organizacionales.

Los siguientes análisis se establecieron con base a las actividades, responsabilidades y autoridad que maneja cada uno de los puestos que se propusieron a la empresa.

## Análisis de puestos

| Descripción                             |  |
|---|--|
| <b>Nombre del Puesto:</b>               | Gerente general  |
| <b>Área:</b>                            | Administrativa   |
| <b>Número de personas en el puesto:</b> | 1  |
| <b>Jefe Inmediato:</b>                  | Dueño de la empresa  |
| <b>Subordinados</b>                     | 6  |
| <b>Colaboradores:</b>                   | N/a  |
| <b>Contactos externos:</b>              | Bancos, clientes, proveedores, auditores   |
| <b>Misión de puesto</b>                 | Propiciar el crecimiento y desarrollo organizacional mediante el máximo aprovechamiento de los recursos.   |
| <b>Acciones clave</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar proyectos</li> <li>Supervisar</li> <li>Verificar</li> <li>Autorizar</li> <li>Administrar recursos</li> <li>Establecer objetivos</li> <li>Asegurar la información</li> </ul> |

| Especificación                  |   |
|---------------------------------|---|
| Puesto/ persona responsabilidad |   |
| Dinero                          | Saber administrar y controlar la entrada, flujo y salida del capital de la empresa, así como las decisiones respecto a flujo de capital de la empresa |
| Personal                        | Conocer el manejo del personal y las herramientas para capacitación motivación y coordinación en las actividades dentro del recurso humano            |
| Equipo                          | Conocer el funcionamiento del equipo de cómputo para facilitar el trabajo   |
| Información                     | Conocer la información y resguardar la que es confidencial sabiéndola usar en momentos pertinentes  |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Procesos                      | Dirigir y coordinar a la organización dentro de una perspectiva de sistema fin de ser eficientes en la ejecución de cada actividad dentro de la empresa |
| <b>Esfuerzo</b>               |   |
| Físico                        | N/A   |
| Mental                        | 100% en cuanto a la toma de decisiones, resolución de problemas y mejoras estructurales y estratégicas  |
| Visual                        | En el uso de herramientas como el computador.   |
| Auditivo                      | Para comprender lo que los demás quieren y lograr los objetivos   |
| <b>Condiciones de trabajo</b> |   |
| Descripción del ambiente      | Principalmente en una oficina en un ambiente bajo presión   |
| Accidentes y enfermedades     | Estrés, Burnout   |
| <b>Perfil</b>                 |   |
| <b>Conocimientos</b>          |   |
| Estudios                      | Licenciatura en admón.; diplomados y maestría   |
| Idiomas                       | Dominio del inglés al 100% y otros idiomas  |
| Cursos                        | Relacionados a la dirección gerencial, estratégica, y en toma de decisiones. cómputo  |
| <b>Habilidades</b>            |   |
| Experiencia                   | De 3 a 6 años en trabajos de alta dirección de empresas.  |
| Técnicas                      | Uso de programas de computadora que sirvan como apoyo.  |
| Directivas                    | en cuanto a la adecuada delegación de poder y responsabilidad   |
| <b>Actitudes</b>              |   |
| Valores                       | Responsabilidad, Respeto, Liderazgo, Honradez, Honestidad, Tolerancia   |
| Personalidad                  | Trabajador, Extrovertido, Amable, Respetuoso y Serio.   |
| <b>Datos físicos</b>          |   |
| Edad                          | 25 a 30 años  |
| Sexo                          | indistinto  |

|              |               |
|--------------|---------------|
| Estado civil | casado        |
| Estatura     | indeterminada |
| Nacionalidad | indistinta    |

| <b>Descripción</b>                      |  |
|---|--|
| <b>Nombre del Puesto:</b>               | Gerente administrativo   |
| <b>Área:</b>                            | Administrativa   |
| <b>Número de personas en el puesto:</b> | 1  |
| <b>Jefe Inmediato:</b>                  | Gerente general  |
| <b>Subordinados</b>                     | N/a  |
| <b>Colaboradores internos:</b>          | Gerente de producción y encargado de ventas  |
| <b>Contactos externos:</b>              | Bancos, clientes y proveedores   |
| <b>Misión de puesto</b>                 | Administrar los recursos humanos y financieros a beneficio de la empresa   |
| <b>Acciones clave</b>                   | <p>Coordinar, supervisar, verificar, autorizar proyectos.</p> <p>Administrar recursos</p> <p>Establecer objetivos</p> <p>Asegurar la información</p> |

| <b>Especificación</b>  |  |
|------------------------|--|
| <b>Puesto/ persona</b> |  |
| <b>Responsabilidad</b> |  |
| Dinero                 | Saber administrar y controlar la entrada, flujo y salida del capital de la empresa, así como las decisiones respecto a flujo de capital de la empresa    |
| Personal               | Conocer el manejo del personal y las herramientas para capacitación motivación y coordinación en las actividades dentro del recurso humano               |
| Equipo                 | Conocer el funcionamiento del equipo de cómputo para facilitar el trabajo  |
| Información            | Conocer la información y resguardar la que es confidencial sabiéndola usar en momentos pertinentes   |
| Procesos               | Dirigir y coordinar a la organización dentro de una perspectiva de sistema afín de ser eficientes en la ejecución de cada actividad dentro de la empresa |
| <b>Esfuerzo</b>        |  |
| <b>Físico</b>          | <b>N/A</b>   |
| Mental                 | 100% en cuanto a la toma de decisiones, resolución de problemas y mejoras estructurales y estratégicas   |
| Visual                 | En el uso de herramientas como el computador.  |

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| Auditivo                      | Para comprender lo que los demás quieren y lograr los objetivos                      |
| <b>Condiciones de trabajo</b> |  |
| Descripción del ambiente      | Principalmente en una oficina en un ambiente bajo presión                            |
| Accidentes y enfermedades     | Estrés, Burnout  |
| <b>Perfil</b>                 |  |
| <b>Conocimientos</b>          |  |
| Estudios                      | Licenciatura en Admón.   |
| Idiomas                       | Dominio del inglés a un 50% mínimo   |
| Cursos                        | Relacionados a la dirección gerencial, estratégica, y en toma de decisiones. Cómputo |
| <b>Habilidades</b>            |  |
| Experiencia                   | De 6 meses en adelante en trabajos de alta dirección de empresas.                    |
| Técnicas                      | Uso de programas de computadora que sirvan como apoyo.                               |
| Directivas                    | en cuanto a la adecuada delegación de poder y responsabilidad                        |
| <b>Actitudes</b>              |  |
| Valores                       | Responsabilidad, Respeto, Liderazgo, Honradez, Honestidad, Tolerancia                |
| Personalidad                  | Trabajador, extrovertido, amable, respetuoso y serio.                                |
| <b>Datos físicos</b>          |  |
| Edad                          | 22 a 30 años   |
| Sexo                          | Indistinto   |
| Estado civil                  | Indistinto   |
| Estatura                      | Indeterminada  |
| Nacionalidad                  | Indistinta   |

| <b>Descripción</b>                      |  |
|---|--|
| <b>Nombre del Puesto:</b>               | Gerente de producción  |
| <b>Área:</b>                            | Producción   |
| <b>Número de personas en el puesto:</b> | 1  |
| <b>Jefe Inmediato:</b>                  | Gerente general  |
| <b>Subordinados</b>                     | 2  |
| <b>Colaboradores:</b>                   | Gerente administrativo y ventas  |
| <b>Contactos externos:</b>              | Clientes y proveedores   |
| <b>Misión de puesto</b>                 | Administrar la materia prima para su máximo aprovechamiento en la elaboración de uniformes, así como garantizar la calidad de estas. |
| <b>Acciones clave</b>                   | Coordinar, supervisar, verificar, autorizar proyectos.<br><br>Administrar la materia prima   |

| <b>Especificación</b>  |  |
|------------------------|--|
| <b>Puesto/ persona</b> |  |
| <b>Responsabilidad</b> |  |
| Dinero                 | N/a  |
| Personal               | Conocer el manejo del personal y las herramientas para capacitación motivación y coordinación en las actividades dentro del recurso humano               |
| Equipo                 | Conocer el funcionamiento de la maquinaria necesaria para la elaboración de prendas.   |
| Información            | N/a  |
| Procesos               | Dirigir y coordinar a la organización dentro de una perspectiva de sistema afín de ser eficientes en la ejecución de cada actividad dentro de la empresa |
| <b>Esfuerzo</b>        |  |
| Físico                 | <b>N/A</b>   |
| Mental                 | 100% en cuanto a la toma de decisiones, resolución de problemas y mejoras estructurales y estratégicas   |
| Visual                 | En el uso de la maquinaria   |
| Auditivo               | Para comprender lo que los demás quieren y lograr los objetivos  |



## Condiciones de trabajo

Descripción del ambiente Principalmente en el taller de producción

Accidentes y enfermedades Estrés, Burnout, cortaduras y golpes

## Perfil

### Conocimientos

Estudios Carrera técnica o preparatoria terminada

Idiomas Dominio del inglés a un 50%

Cursos Cursos en corte y confección y Alta costura

### Habilidades

Experiencia De 6 meses en adelante en talleres de costura

Técnicas Uso de programas de computadora que sirvan como apoyo.

Directivas En cuanto a la adecuada delegación de poder y responsabilidad

### Actitudes

Valores Responsabilidad, Respeto, Liderazgo, Honradez, Honestidad, Tolerancia

Personalidad Trabajador, extrovertido, amable, respetuoso y serio.

### Datos físicos

Edad 22 a 45años

Sexo Indistinto

Estado civil Indistinto

Estatura Indeterminada

Nacionalidad Indistinta

| <b>Descripción</b>                      |  |
|---|--|
| <b>Nombre del Puesto:</b>               | Costurera  |
| <b>Área:</b>                            | Producción   |
| <b>Número de personas en el puesto:</b> | 2  |
| <b>Jefe Inmediato:</b>                  | Gerente de producción  |
| <b>Subordinados:</b>                    | N/a  |
| <b>Colaboradores:</b>                   | N/a  |
| <b>Contactos externos:</b>              | N/a  |
| <b>Misión de puesto</b>                 | Confeccionar las diferentes prendas que le sean solicitadas por la empresa a fin de lograr los objetivos establecidos. |
| <b>Acciones clave</b>                   | Confeccionar, cortar y coser las diferentes piezas<br>Elaborar inventarios de la materia prima existente en almacén.   |
| <b>Especificación</b>                   |  |
| <b>Puesto/ persona</b>                  |  |
| <b>Responsabilidad</b>                  |  |
| Dinero                                  | N/a  |
| Personal                                | Colaborar y trabajar en equipo.  |
| Equipo                                  | Conocer el funcionamiento de la maquinaria necesaria para la elaboración de prendas.                                   |
| Información                             | Patrones, modelos y muestras   |
| Procesos                                | Conocer los procedimientos establecidos en la empresa  |
| <b>Esfuerzo</b>                         |  |
| Físico                                  | 50% para el uso de la maquinaria.  |
| Mental                                  | 60% en cuanto a la resolución de problemas   |
| Visual                                  | En el uso de la maquinaria   |
| Auditivo                                | Para comprender lo que los demás quieren y lograr los objetivos  |
| <b>Condiciones de trabajo</b>           |  |
| Descripción del ambiente                | Principalmente en el taller de producción  |
| Accidentes y enfermedades               | Estrés, Burnout, cortaduras, golpes y dolores de espalda.  |

| <b>Perfil</b>        |   |
|----------------------|---|
| <b>Conocimientos</b> |   |
| Estudios             | Preparatoria terminada  |
| Idiomas              | N/a   |
| Cursos               | Cursos en corte y confección y Alta costura                           |
| <b>Habilidades</b>   |   |
| Experiencia          | De 6 meses en adelante en talleres de costura                         |
| Técnicas             | Facilidad en el uso de maquinaria industrial de costura               |
| Directivas           | N/a   |
| <b>Actitudes</b>     |   |
| Valores              | Responsabilidad, Respeto, Liderazgo, Honradez, Honestidad, Tolerancia |
| Personalidad         | Trabajador, extrovertido, amable, respetuoso y serio.                 |
| <b>Datos físicos</b> |   |
| Edad                 | 18 años en adelante   |
| Sexo                 | Indistinto  |
| Estado civil         | Indistinto  |
| Estatura             | Indeterminada   |
| Nacionalidad         | Indistinta  |

| <b>Descripción</b>                      |   |
|---|---|
| <b>Nombre del Puesto:</b>               | Encargado de mantenimiento  |
| <b>Área:</b>                            | Producción  |
| <b>Número de personas en el puesto:</b> | 1   |
| <b>Jefe Inmediato:</b>                  | Gerente de producción   |
| <b>Subordinados:</b>                    | N/a   |
| <b>Colaboradores:</b>                   | N/a   |
| <b>Contactos externos:</b>              | Proveedores de refacciones  |
| <b>Misión de puesto</b>                 | Prevenir el mal funcionamiento de la maquinaria necesaria para cumplir con los objetivos organizacionales                                   |
| <b>Acciones clave</b>                   | Proporcionar mantenimiento a la maquinaria<br>Realizar reparaciones menores<br>Cuidar y mantener en buenas condiciones el equipo de trabajo |

| <b>Especificación</b>  |   |
|------------------------|---|
| <b>Puesto/ persona</b> |   |
| <b>Responsabilidad</b> |   |
| Dinero                 | N/a   |
| Personal               | Colaborar y trabajar en equipo.   |
| Equipo                 | Conocer el funcionamiento de la maquinaria necesaria para brindar el correspondiente mantenimiento. |
| Información            | Manuales de uso de la maquinaria  |
| Procesos               | Conocer los procesos que se realizan en la confección para brindar el mantenimiento correspondiente |
| <b>Esfuerzo</b>        |   |
| Físico                 | 50% para el uso de la maquinaria.   |
| Mental                 | 60% en cuanto a la resolución de problemas  |
| Visual                 | En la reparación de la maquinaria   |
| Auditivo               | Para comprender lo que los demás quieren y lograr los objetivos                                     |

| <b>Condiciones de trabajo</b> |   |
|-------------------------------|---|
| Descripción del ambiente      | Principalmente en el taller de producción                             |
| Accidentes y enfermedades     | Estrés, Burnout, cortaduras, golpes y facturas menores                |
| <b>Perfil</b>                 |   |
| <b>Conocimientos</b>          |   |
| Estudios                      | Preparatoria terminada  |
| Idiomas                       | N/a   |
| Cursos                        | Cursos de mantenimiento de maquinaria industrial                      |
| <b>Habilidades</b>            |   |
| Experiencia                   | De 6 meses en adelante en mantenimiento de maquinaria industrial      |
| Técnicas                      | Conocimiento en la reparación de maquinaria industrial de costura     |
| Directivas                    | N/a   |
| <b>Actitudes</b>              |   |
| Valores                       | Responsabilidad, Respeto, Liderazgo, Honradez, Honestidad, Tolerancia |
| Personalidad                  | Trabajador, extrovertido, amable, respetuoso y serio.                 |
| <b>Datos físicos</b>          |   |
| Edad                          | 18 años en adelante   |
| Sexo                          | Indistinto  |
| Estado civil                  | Indistinto  |
| Estatura                      | Indeterminada   |
| Nacionalidad                  | Indistinta  |

| <b>Descripción</b>                      |  |
|---|--|
| <b>Nombre del Puesto:</b>               | Encargado de ventas                            |
| <b>Área:</b>                            | Ventas   |
| <b>Número de personas en el puesto:</b> | 1  |
| <b>Jefe Inmediato:</b>                  | Gerente general                                |
| <b>Subordinados:</b>                    | N/a  |
| <b>Colaboradores:</b>                   | Gerente administrativo y gerente de producción |
| <b>Contactos externos:</b>              | Clientes                                       |
| <b>Misión de puesto</b>                 | Generar y mantener nuevos clientes             |
| <b>Acciones clave</b>                   | Generar pedidos                                |
|   | Servicio al cliente                            |
|   | Reportar las ventas diarias                    |

| <b>Especificación</b>         |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Puesto/ persona</b>        |  |
| <b>Responsabilidad</b>        |  |
| Dinero                        | 100% en las ventas diarias   |
| Personal                      | Colaborar y trabajar en equipo.  |
| Equipo                        | Conocer el funcionamiento de equipo de cómputo para facilitar sus actividades diarias. |
| Información                   | Mantener información de las ventas que se realizan, así como dar reportes oportunos.   |
| Procesos                      | Conocer los procedimientos establecidos en la empresa                                  |
| <b>Esfuerzo</b>               |  |
| Físico                        | Buena presentación   |
| Mental                        | 100% en cuanto a la resolución de problemas  |
| Visual                        | En el uso de equipo de computo   |
| Auditivo                      | Para comprender lo que los demás quieren y lograr los objetivos                        |
| <b>Condiciones de trabajo</b> |  |
| Descripción del ambiente      | Principalmente en el área de ventas, ventilado   |
| Accidentes y enfermedades     | Estrés, discrepancias con clientes   |

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Perfil</b>        |   |
| <b>Conocimientos</b> |   |
| Estudios             | Secundaria terminada  |
| Idiomas              | N/a   |
| Cursos               | Cursos en computación   |
| <b>Habilidades</b>   |   |
| Experiencia          | De 6 meses en adelante  |
| Técnicas             | Negociación con clientes, servicio al cliente y facilidad de palabra. |
| Directivas           | N/a   |
| <b>Actitudes</b>     |   |
| Valores              | Responsabilidad, Respeto, Liderazgo, Honradez, Honestidad, Tolerancia |
| Personalidad         | Trabajador, extrovertido, amable, respetuoso y serio.                 |
| <b>Datos físicos</b> |   |
| Edad                 | 18 años en adelante   |
| Sexo                 | Indistinto  |
| Estado civil         | Indistinto  |
| Estatura             | Indeterminada   |
| Nacionalidad         | Indistinta  |

#### 4.6 Conclusiones

Durante la elaboración de este proyecto, es fácil percatarse de la importancia que tiene una organización estable y sólida en el actual mercado globalizado, así como la realización de revisiones constantes en sus estructuras, para verificar si estas están cubriendo las necesidades actuales. La importancia que actualmente tiene la organización es vital para el desarrollo organizacional, conocer cada uno de los

aspectos que contribuye a una organización sólida, así como los tipos de organizaciones permite tener una ventaja competitiva frente a la competencia.

Las evaluaciones constantes a las estructuras organizacionales, la modificación constante de los organigramas, la determinación de las actividades y una clara delimitación de autoridad y responsabilidad permiten a la empresa mantener y/o mejorar la productividad actual, así como disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado. Conocer el proceso por el cual se somete una empresa a la hora de la realización de una reorganización permite a la empresa evitar caer en errores y mejorar su desempeño laboral.

Con este proyecto se pretende mejorar la productividad de la empresa mediante la elaboración de una cultura organizacional que favorezca el crecimiento de la empresa, así como la realización de análisis de puestos donde se limite de manera clara y concisa cada una de las actividades a realizar, para prevenir la duplicidad de mando y evitar la confusión por parte de los colaboradores.

Al término de este proyecto se comprueba la hipótesis inicial, ya que las propuestas realizadas proporcionan una ventaja competitiva ante la competencia actual de la empresa, así mismo proporcionarán una mayor estabilidad ante los cambios eminentes en el entorno externo, e incluso se tendrá una mayor posibilidad de crecimiento y desarrollo organizacional. Se espera que al implementar las propuestas, la empresa incremente su productividad y logre así sus objetivos organizacionales.



## Bibliografías

1. CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Editorial McGraw Hill, 8ª edición, México, 2005.
2. CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Editorial McGraw Hill, 8ª edición, México, 2014.
3. CORDOVA, Rebeca López, Proceso administrativo, Editorial Tercer milenio, 1º edición 2012
4. CORTÉS, Manuel E. Generalidades sobre la metodología de la investigación, Universidad autónoma del Carmen, 1º edición, 2004
5. FINCOWSKI, Franklin Benjamín, Organización de empresas, Editorial McGraw Hill, 2ª edición, México, 2007
6. GUTIÉRREZ, Oscar Aragón, Fundamentos de administración de empresas, Editorial Pirámide, 1º edición, 2013
7. LOPEZ, Francisco, La empresa, explicada de forma sencilla, Editorial libros de cabecera, 1º edición, 2009
8. MENDEZ, Morales José Silvestre, La economía en la empresa, Editorial McGraw, 3ª edición, México, 2007.
9. MUNCH, Galindo Lourdes, Fundamentos de administración, Editorial Trillas, 10ª edición, 2014.
10. MUNCH, Galindo Lourdes, Organización: diseño de organizaciones de alto rendimiento, Editorial Trillas, 1ª edición, 2005.
11. REYES, Ponce Agustín, Administración moderna, Editorial Limusa, 2015

12. RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, Introducción a la administración con enfoque de sistemas, Editorial Thomson, 4ª edición, 2003.

Documentos en internet

13. <http://aurysconsulting.com/aurys-noticias-publicaciones/wp-content/uploads/2014/08/Reorganizaci%C3%B3n-en-la-empresa--Aurys-Consulting.pdf>
14. [http://ecampus.fca.unam.mx/ebook/imprimibles/administracion/administracion\\_3/Unidad\\_7.pdf](http://ecampus.fca.unam.mx/ebook/imprimibles/administracion/administracion_3/Unidad_7.pdf)