



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LA DIRECCION DE PERSONAL EN  
UNA EMPRESA DE DECORACION**

**Seminario de Investigación Administrativa**

QUE EN OPCION AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :  
CELIX JIMENEZ ARNULFA  
HERNANDEZ VARGAS MARIA CRISTINA  
SALGADO LIERA MARIA DEL REFUGIO

PROFESOR DEL SEMINARIO:

L. A. JOSE GUADALUPE ARRIAGA GONZALEZ

MEXICO, D. F.

1983.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

TEMA: LA DIRECCION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE DECORACION

I N D I C E  
" " " " " "

	Pag.
1. INTRODUCCION. . . . .	1
2. LA PEQUENA EMPRESA. . . . .	2
2.1 Su significado e importancia . . . . .	4
2.2 Tipos de sociedades contempladas por la - ley general de la materia de sociedades - mercantiles. . . . .	6
2.3 Algunos aspectos a contemplar para el esta- blecimiento de una empresa . . . . .	21
2.4 Organismos y fideicomisos de apoyo al sec- tor de la industria pequeña y mediana. . .	29
3. LA EMPRESA DE DECORACION. . . . .	34
3.1 Objetivos e importancia de la decoración -	37
3.2 Principales materiales que se utilizan . .	41
4. LA DIRECCION DE PERSONAL. . . . .	
4.1 Estilos de dirección . . . . .	44
4.2 Principales funciones del área de personal	55
4.3 Las fases de crecimiento de las organiza- ciones . . . . .	63

	Pag.
5. DETERMINACION DEL PROBLEMA .....	67
6. FIJACION DEL UNIVERSO.....	69
7. FORMULACION DE LA HIPOTESIS.....	71
8. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	75
9. EVALUACION ECONOMICA DE LA INVESTIGACION.....	76
10. DETERMINACION DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.....	79
11. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION...	114
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	151
BIBLIOGRAFIA .....	153

## **I. I N T R O D U C C I O N**

## 1. INTRODUCCION

- - - - -

*El interés de la presente investigación se circunscribe a la pequeña empresa la cual en apariencia se le pretende proporcionar el suficiente apoyo económico para su fortalecimiento y promoción.*

*Independientemente de que no se debe olvidar que entre la pequeña y mediana empresa, acaparan el 80% de mano de obra ocupada.*

*Por otra parte una vez realizado un breve sondeo sobre investigaciones encauzadas a la pequeña empresa, nos percatamos del desinterés que existe por el profesionista para incursionar en este terreno por lo que el grupo que integra la presente investigación se vio fortalecida en su motivación para encauzar sus esfuerzos en ese sector.*

*Dado que sobre esta existe poca investigación, nos fue altamente tentador el adentrarnos en ella para conocerla un poco más a fondo, eligiendo para ello una empresa de decoración.*

*En puntos subsecuentes se procura hacer una breve reflexión sobre lo que es la pequeña empresa, abarcando en ello: su importancia y significado, requisitos para constituir la, - organismos y fideicomisos que apoyan a la empresa, así como, las características principales, la dirección de personal, las funciones del área de personal, el crecimiento de las organizaciones, los estilos de dirección y otros más que serán tratados de una manera más amplia en páginas posteriores del presente trabajo.*

## 2. LA PEQUEÑA EMPRESA.

## 2. LA PEQUEÑA EMPRESA

Criterios que se utilizan para definir a la empresa pequeña:

Para la Secretaría de Hacienda y Crédito Público al otorgar estímulos fiscales considera a la empresa pequeña, como aquella cuya inversión en activos fijos es menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el área metropolitana de la Ciudad de México, de esta cantidad en adelante clasifican a la mediana industria.

Los fondos de fomento a la industria mediana y pequeña como son el FOGAIN (Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña) y el FOMIN (Fondo Nacional de Fomento Industrial), considera como pequeña empresa a quella cuyo capital contable tiene como mínimo \$50,000.00 hasta \$7'000,000.00 y un máximo de \$60'000,000.00.

Por último el PAI (Programa de Apoyo Integral para la Industria Mediana y Pequeña), considera tanto a la pequeña como a la mediana con un capital mínimo de \$75,000.00 pesos y un máximo de \$35'000,000.00.

Las industrias no se clasifican por sí mismas en pequeñas, medianas o grandes, son los criterios estatales o los de la banca los que clasifican a la industria otorgándoles o negándoles apoyos, es una clasificación que deriva de la fuerza de las instituciones y no de la simple estadística.

La industria pequeña y mediana tiene una inversión en activos fijos por \$92,977,000.00 que representa el 57.6% del total de activos fijos de la industria de transformación; con ese nivel de activos fijos durante el lapso de un año se consumieron materias primas por valor de \$47'028,000.00 que es el 69.8% del total de la industria, esto significa que la industria pequeña y mediana manufacturera es el doble de la producción comparada con la empresa grande.

El desarrollo de la industria pequeña y mediana es un -



..... factor que puede fortalecer considerablemente la exportación de manufacturas, hacia a todos los países del mundo; - la industria manufacturera de calzado así lo demuestra.

De acuerdo con su localización observamos que el 50.6% de la industria pequeña y mediana se encuentra ubicada en el interior de la República, lo que permite afirmar que es precisamente este Sector uno de los que más colaboran a la tan necesaria descentralización industrial, la importancia de la industria pequeña y mediana, indudablemente se encuentra en su papel como generadora de empleos, hasta 1975 mantenla ocupados a 1'376,600 trabajadores esta cifra es altamente significativa pues representó el 80% de la ocupación total de la industria manufacturera. Mundialmente, la industria pequeña y mediana constituye el sector de la economía con mayor potencialidad de desarrollo, en los países en proceso de crecimiento y aún en países altamente desarrollados, pues juega un papel determinante.

La importancia de la industria pequeña y mediana ha venido aumentando paralelamente con el desarrollo industrial de nuestro país.

De acuerdo con la estructura del sector industrial, --- casi las dos terceras partes se constituyen por pequeñas y -- medianas empresas, en el X Censo Industrial, el 63% correspondió a la industria pequeña y mediana, el otro 37% son establecimientos que no superan los \$50,000.00 pesos de capital contable y solamente 464 empresas rebasaron los \$50'000,000.00 -

Por su contribución a la generación de empleos, por el valor agregado de su producción, por el volumen de las materias primas que consume, por la formación de un capital (que en su gran mayoría es de mexicanos), por la elasticidad de la producción en función a la demanda, por el monto que aporta a la generación del producto interno bruto, la industria pequeña y mediana es determinante para el desarrollo del país.

2.1 SU SIGNIFICADO E IMPORTANCIA

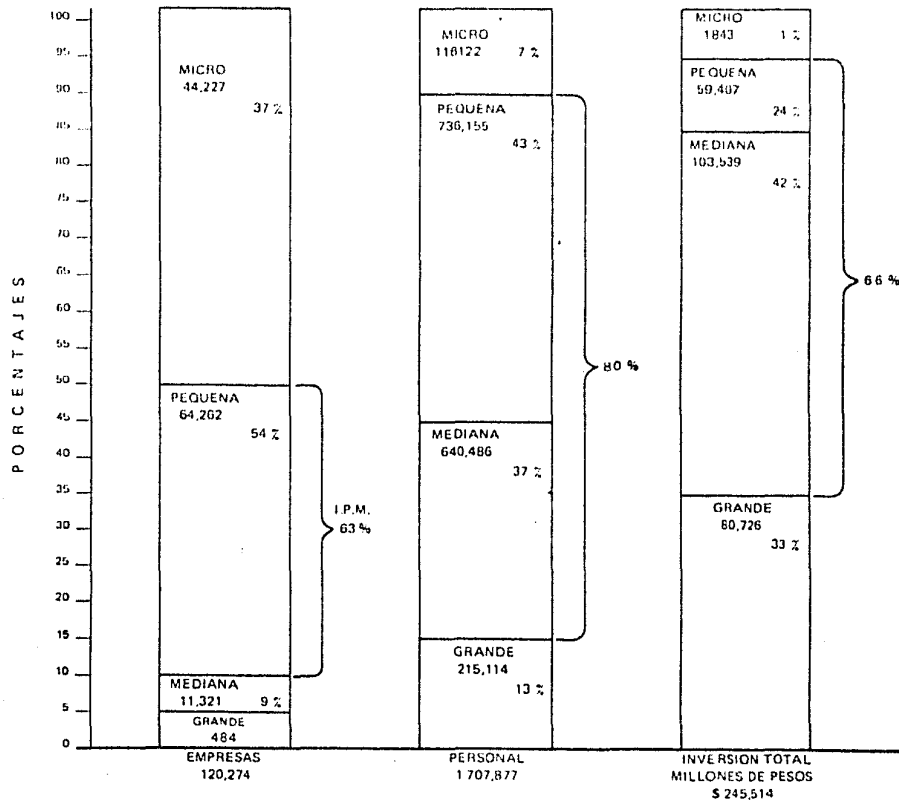
CLASIFICACION EN BASE A PERSONAL E INVERSION

TIPO DE INDUSTRIA	CANTIDAD DE PERSONAS	INVERSION T O T A L	(Miles de pesos)
			INVERSION POR PERSONAS
MICRO	3	42	14
PEQUENA	11	924	84
MEDIANA	57	9120	160
	68	10880	160
GRANDE	464	174000	375

Los parámetros en los que podría ubicarse a la industria pequeña y mediana en relación a los siguientes universos, son:

<u>U N I V E R S O</u>	<u>INDUSTRIA PEQUENA Y MEDIANA</u>
Porcentaje de empresas	63%
Capital Contable	\$ 50,000.00 a \$ 40'000,000.00
Personal empleado	1,376,000
Inversión promedio por persona	\$148,100.00
Localización en el interior de la República	
(Descentralización)	50.6%

La inversión en capital de la industria pequeña y mediana representaba el 60.9% respecto del total de la industria de transformación. El valor agregado en el año 1975 fue el 68.6% contra un 30.8% de los grandes establecimientos (X Censo Industrial 1975). Figura (1)



GRAFICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA X CENSO INDUSTRIAL 1975. (FIG. 1)

**2.2 TIPOS DE SOCIEDADES CONTEMPLADAS POR LA LEY  
DE LA MATERIA DE SOCIEDADES MERCANTILES.**

## 2.2 TIPOS DE SOCIEDADES CONTEMPLADAS POR LA LEY DE LA MATERIA DE SOCIEDADES MERCANTILES.

Reconoce entre otras las siguientes sociedades:

Sociedad en nombre colectivo

Sociedad en comandita simple

Sociedad de responsabilidad limitada

Sociedad anónima

Sociedad en comandita por acciones

Sociedad cooperativa;

Al iniciar operaciones es fundamental tomar en cuenta - los diferentes factores que influirán en el desarrollo de la - empresa así como los trámites que deberán seguirse ante diversas autoridades para no incurrir en infracciones que afecten - el patrimonio de la negociación ya que un buen arranque es definitivo en los resultados que pueda obtener esta a lo largo - de su vida empresarial, invariablemente las empresas deberán - cumplir una serie de trámites que varían de acuerdo con el - tipo de negocio que pretenda desarrollar.

Requisitos a cubrir por las sociedades mercantiles. Independientemente de los requisitos que en forma especial exige - la ley para cada tipo de sociedad en particular, deben satisfacerse algunos que son genéricos, mismos que a continuación se señalarán:

- Inscribirse en el Registro Público de Comercio
- La escritura constitutiva correspondiente debe contener: nombre, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad. La sociedad se constituirá ante notario.
- Objeto de la sociedad

- Su razón social o denominación
- El importe del capital social
- Su duración

La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes.

La forma de administrar la sociedad, nombramiento de administradores, forma de distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad, el fondo de reserva.

### *Sociedad en Nombre Colectivo (S. en N. C.)*

*Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden subsidiaria, solidaria e ilimitadamente de las obligaciones sociales.*

*Características. Esta Sociedad es la que existe bajo una razón social y en la que los socios responden ilimitadamente ante terceros, por el monto de las operaciones que realice.*

*Razón Social. Es el nombre que se asigna a la sociedad y se forma con los apellidos de uno o más socios, seguido de las palabras "y compañía" cuando no figuran los de todos.*

*Constitución y registro. Se elabora el proyecto de contrato social, se hace solicitud a la Secretaría de Relaciones Exteriores, se protocoliza el contrato social ante notario público, se inscribe en el Registro Público de Comercio el contrato social.*

*Número de Socios. Se compone de dos o más socios.*

*Responsabilidad. Es subsidiaria, ilimitada y solidaria.*

*Subsidiaria. Que primero debe exigirse a la sociedad el cumplimiento de sus obligaciones, y solo en caso de que ésta no pueda cumplirlas total o parcialmente, se exigirá a los socios.*

*Solidaria. Cualquier tercero después de agotar los recursos en contra de la sociedad puede exigir responsabilidades indistintamente a cualquiera de los asociados.*

*Ilimitada.* Los socios responden no solo por las aportaciones que se han comprometido a hacer a la sociedad, sino con todo su patrimonio personal.

*Administración.* La administración de la sociedad puede estar a cargo de uno o varios administradores, quienes podrán ser socios o personas extrañas a ella, salvo pacto en contrario, los nombramientos y remociones de los administradores se harán libremente por la mayoría de votos de los socios, todo socio tendrá derecho a separarse cuando en contra de su voto, el nombramiento de algún administrador recayere en persona extraña a la sociedad.

*Capital.* El capital social no podrá repartirse sino después de la disolución de la compañía y previa liquidación respectiva, salvo pacto en contrario que no perjudique el interés de terceros.

#### *Sociedad en Comandita Simple (S. en C.)*

Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

*Característica.* Es una sociedad menos común que en nombre colectivo y tiende a desaparecer su uso ya que por sus características es muy poco recomendable.

*Razón Social.* Se formará con los nombres de uno o más comanditados, seguidos de las palabras "y compañía" cualquier persona, ya sea socio comanditario o extraña a la sociedad que haga figurar su nombre en la razón social, quedará sujeta a la responsabilidad de los comanditados.



*Constitución o Registro.* Es el mismo que se sigue para todas las sociedades reglamentadas por la ley.

*Administración.* Los socios comanditarios no pueden ejercer acto alguno de administración (evitar que estas personas - que responden sólo por sus aportaciones puedan aprovechar su - responsabilidad limitada en perjuicio de los comanditados y - terceros), sin embargo los comanditarios tienen el derecho de ejercer la vigilancia de las operaciones y de la marcha de la sociedad, sin que estos actos se reputen legalmente como de - administración.

#### *Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R. L.)*

Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la ley de sociedades.

*Características.* Ninguna sociedad de responsabilidad limitada tendrá más de veinticinco socios.

El Capital social nunca será inferior a cinco mil pesos; se dividirá en partes sociales que pueden ser de valor y categoría desiguales, pero que en todo caso serán de cien pesos o de un múltiplo de cien pesos.

*Razón Social.* La sociedad de responsabilidad limitada existirá bajo una denominación o bajo una razón social que se formará con el nombre de uno o más socios. La denominación o la razón social irá inmediatamente seguida de las palabras "sociedad de responsabilidad limitada" o de su abreviatura "S. de R. L."

*Responsabilidad.* Cualquiera persona extraña a la sociedad que haga figurar o permita que figure su nombre en la razón social, responderá de las operaciones sociales hasta el monto de la mayor de las aportaciones.

*Administración.* La administración de las sociedades de responsabilidad limitada estará a cargo de uno o más gerentes que podrán ser socios o personas extrañas a la sociedad, designados temporalmente o por tiempo indeterminado. Salvo pacto en contrario, la sociedad tendrá el derecho para revocar en cualquier tiempo a sus administradores (siempre que no se haga designación de administradores, todos los socios concurrirán en la administración).

#### *Sociedad en Comandita por Acciones (S. en C. por A.)*

Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

*Característica.* Se trata de una sociedad en que existe una combinación de los elementos personas y capital. Los primeros tienen todas las obligaciones y derechos conocidos para los componentes de la sociedad colectiva y los segundos, lo que corresponden a la sociedad anónima.

*Razón Social.* La sociedad en comandita por acciones podrá existir bajo una razón social que se conformará con los nombres de uno o más comanditados seguidos de las palabras "y compañía" u otras equivalentes, cuando en ellas no figuren los de todos. A la razón social o a la denominación, en su caso, se agregarán las palabras "sociedad en comandita por acciones, o su abreviatura "S. en C. por A."

**Capital.** El capital social será dividido en acciones y no podrán cederse sin el consentimiento de la totalidad de los comanditados y el de las dos terceras partes de los comanditarios.

**Responsabilidad.** Cualquiera persona, ya sea socio o comanditario o extraña a la sociedad, que haga figurar o permita que figure su nombre en la razón social quedará sujeta a la responsabilidad de los comanditados.

**Administración.** Los socios comanditarios no pueden ejercer acto alguno de administración (evitar que estas personas - que responden sólo por sus aportaciones puedan aprovechar su responsabilidad limitada en perjuicio de los comanditados y de terceros), sin embargo los comanditarios tienen el derecho de ejercer la vigilancia de las operaciones y de la marcha de la sociedad sin que estos actos se reputen legalmente como de administración.

#### **Sociedad Anónima (S. A.)**

Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus aportaciones.

**Razón Social.** La denominación se formará libremente, pero será distinta de la de cualquier otra sociedad, y al emplear se irá siempre seguida de las palabras "sociedad anónima" o de su abreviatura "S. A."

**Constitución.** Para proceder a la constitución de una sociedad anónima se requiere:

I. Que haya cinco socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos.

II. Que el capital social no sea menor de veinticinco mil pesos y que esté íntegramente suscrito.

III. Que se exhiba en dinero efectivo, cuando menos, el veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario; y

IV. Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.

La sociedad anónima se constituye ante notario o mediante suscripción pública.

La escritura constitutiva de la sociedad anónima deberá contener, además de los datos requeridos por el artículo 60, - los siguientes:

I. La parte exhibida del capital social.

II. El número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se divide el capital social. Estos datos deberán omitirse cuando se trate de acciones sin valor nominal.

III. La forma y términos en que deba pagarse la parte - insoluta de las acciones.

IV. La participación en las utilidades concedida a los fundadores.

V. El nombramiento de uno o varios comisarios.

## VI. Facultades de la asamblea general.

**Capital.** El capital social está representado por títulos que reciben el nombre de acciones, las cuales pueden diferir en cuanto a los derechos y obligaciones que confieren a sus tenedores. Es pertinente aclarar que el capital puede estar integrado por distintas clases de acciones que se dividen en series diferentes.

**Administración.** La administración de la sociedad anónima estará a cargo de uno o varios mandatarios temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad, cuando los administradores sean dos o más, constituirán el consejo de administración, la asamblea general de accionistas es el órgano supremo de la sociedad; podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de ésta y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe, o a falta de designación, por el administrador o por el consejo de administración.

**Disolución :**

Sociedad en Nombre Colectivo

Sociedad en Comandita Simple

Sociedad en Comandita por Acciones

Se disolverán, salvo pacto en contrario, por la muerte, - incapacidad, exclusión o retiro de uno de los socios, o porque el contrato social se rescinda respecto a uno de ellos. En caso de muerte de un socio, la sociedad solamente podrá - continuar con los herederos cuando éstos manifiesten su consentimiento; de lo contrario la sociedad dentro del plazo de dos meses, deberá entregar a los herederos la cuota correspondiente al socio difunto, de acuerdo con el último balance - aprobado.

*Disolución :*

*Sociedad de Responsabilidad Limitada*

*Sociedad Anónima*

- *Por expiración del término fijado en el Contrato Social.*
- *Por imposibilidad de seguir realizando el objeto principal de la sociedad o por quedar este consumado.*
- *Por acuerdo de los socios, tomando de conformidad el Contrato social y con la ley.*
- *Porque el número de accionistas llega a ser inferior al mínimo que marca la ley o porque las partes de interés se reúnan en una sola persona.*
- *Por la pérdida de las dos terceras partes de Capital Social.*

*Liquidación :*

*Sociedad en Nombre Colectivo*

*Sociedad de Responsabilidad Limitada*

*Sociedad en Comandita Simple*

*Disuelta la Sociedad se pondrá en liquidación una vez pagadas las deudas sociales, si no hubiere estipulaciones expresas se sujetará a las siguientes reglas.*

- Si los bienes son de fácil división se repartirán en la proporción que corresponda.
- Si los bienes fueren de diversa naturaleza, se fraccionarán en las partes proporcionales, compensándose entre los socios las diferentes que hubiera.
- Una vez formados los lotes el liquidador convocará a los socios a una junta en la que les dará a conocer el proyecto y gozarán de un plazo de ocho días a partir del siguiente a la fecha de la junta para exigir modificaciones.
- Si los socios expresan su conformidad el liquidador hará al respectiva adjudicación.
- Si durante el plazo (ocho días) los socios formularen observaciones al proyecto el liquidador convocará a una nueva junta en el plazo de ocho días, sino fuere posible obtener acuerdo, el liquidador adjudicará el lote en común.

*Liquidación:*

*Sociedad en Comandita Por Acciones*

*Sociedad Anónima*

Los liquidadores procederán a la distribución del remanente con sujeción a las siguientes reglas:

- En el Balance final se indicará la parte que a cada socio corresponda en el haber social.



- Dicho Balance se publicará por tres veces de diez - en diez días en el periódico oficial de la localidad, el Balance, papeles y libros de la Sociedad - quedarán por igual término a disposición de los accionistas quienes gozarán de un plazo de quince días para presentar reclamaciones a los liquidadores.
  
- Transcurrido dicho plazo los liquidadores convocarán a una Asamblea General de Accionistas para que apruebe en forma definitiva el Balance General, los liquidadores procederán a hacer a los accionistas los pagos que correspondan contra entrega de los títulos de las acciones.

## *Sociedad Cooperativa*

*Integradas por individuos de la clase trabajadora que aporten a la sociedad su trabajo personal cuando se trate de cooperativas de productores; o se aprovisionen a través de la sociedad o utilicen los servicios que ésta distribuye cuando se trate de cooperativas de consumidores.*

*Característica. No perseguir fines de lucro, procura el mejoramiento social y económico de sus asociados mediante la acción conjunta de éstos.*

*Constitución y registro. Mediante asamblea general, las bases constitutivas contendrán:*

- I. Denominación y domicilio social de la sociedad;*
- II. Objeto de la sociedad;*
- III. Forma de constituir o incrementar el capital;*
- IV. Requisitos para la admisión, exclusión y separación de los socios;*
- V. Reglas para la disolución y liquidación.*

*Administración. La dirección, administración y vigilancia de las sociedades cooperativas estará a cargo de:*

- a) La asamblea general (autoridad suprema)*
- b) El consejo de administración (representación de la sociedad).*
- c) El consejo de vigilancia (supervisión de todas las actividades).*

*Capital.* Se integrará con las aportaciones de los socios, con los donativos que reciban y con el porcentaje de los rendimientos que se destinen para incrementarlo. Las aportaciones podrán hacerse en efectivo bienes, derechos o trabajo; representadas por certificados nominativos, indivisibles, de igual valor.

*Disolución.* Las sociedades cooperativas se disolverán por cualquiera de las siguientes causas:

- I. Por la voluntad de las dos terceras partes de los socios;
- II. Por la disminución del número de socios a menos de diez;
- III. Porque llegue a consumarse el objeto de la sociedad;
- IV. Porque el estado económico de la sociedad no permita continuar las operaciones; y
- V. Por cancelación que haga la Secretaría de la Economía Nacional de la autorización para funcionar, de acuerdo con las normas establecidas por la ley.

*Liquidación.* Treinta días después de que los liquidadores hayan tomado posesión de su cargo, presentarán al juzgado un proyecto para la liquidación de la sociedad al juzgado, con audiencia del Ministerio Público y de la comisión liquidadora, resolverá, dentro de los diez días siguientes, estas vigilarán que los activos de la cooperativa disuelta tengan una aplicación debida, al iniciarse el procedimiento el juez dará aviso a la Secretaría de la Economía Nacional para que anote en el registro de la sociedad "en liquidación" al concluir el procedimiento ordenará a la propia Secretaría la cancelación de dicho registro y su publicación en el Diario Oficial.

**2.3 ALGUNOS ASPECTOS A CONTEMPLAR PARA EL  
ESTABLECIMIENTO DE UNA EMPRESA.**

### 2.3 ALGUNOS ASPECTOS A CONTEMPLAR PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA EMPRESA.

Deben de constituirse como tales y en base a la autorización de la Secretaría de Relaciones Exteriores, dependencia que notificará a través del acta constitutiva aprobada y dentro de un plazo de 90 días hábiles.

Registro Federal de Contribuyentes. Es el medio de control que tiene la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para identificar a las personas sujetas a impuestos federales.

Las empresas conforme a las leyes fiscales, deben presentar declaraciones periódicas, deberán solicitar su inscripción dentro de los quince días siguientes.

- Las personas morales a partir de que se firme su acta constitutiva.
- Las personas físicas
- Las personas que efectúen pagos por salarios, deberán presentar la solicitud por los contribuyentes a quienes hagan dichos pagos.

La solicitud deberá presentarse ante las oficinas autorizadas dentro de cuya circunscripción territorial se encuentre el domicilio fiscal del contribuyente.

Aviso de alta. Cuando se tengan que presentar declaraciones periódicas.

Aviso de baja. Cuando se deje de estar obligado a presentar las declaraciones periódicas se presentará este aviso cuando se tenga que presentar el de liquidación o sucesión o cancelación en el registro federal de contribuyentes.

*Aviso de liquidación. Liquidación como consecuencia de disolución.*

*La presentación de este aviso será de 15 días hábiles siguientes en que se realice la situación jurídica de disolución.*

*Aviso de sucesión. En el caso de que una persona obligada a presentar declaraciones fallezca, el representante legal de la sucesión deberá presentar el aviso dentro de los 15 días siguientes a aquel en que acepte el cargo, ante las mismas oficinas ante las cuales el autor de la sucesión venía presentando sus declaraciones.*

*Aviso de cancelación. Presentan este aviso los contribuyentes del impuesto sobre la renta junto con la declaración final de liquidación del activo del negocio.*

*Registros contables. Los registros contables son básicos en la mayoría de los negocios.*

*El Código Fiscal de la Federación, establece reglas para los contribuyentes que tengan que cumplir con esta obligación.*

*Los asientos en la contabilidad serán analíticos, deberán efectuarse dentro de los meses siguientes a la fecha en que se realicen las actividades respectivas.*

*Quedan incluidos registros, cuentas especiales, así como la documentación comprobatoria de los asientos respectivos y los comprobantes de haber cumplido con las disposiciones fiscales.*

*Deberán conservarse en la administración principal del*

negocio durante 5 años contados a partir de la fecha en que se presentaron las declaraciones con ellos relacionados.

Respecto de los cuales se hubiere promovido algún juicio se conservarán durante un plazo de 5 años, computados a partir de la fecha en que quede firme la disolución que ponga fin al negocio.

Los contribuyentes llevarán como mínimo el libro diario y el mayor pudiendo utilizar para ello indistintamente, los mtodos de registro manual, mecanizado y electrónico.

Para el registro manual los libros y registros deberán presentarse para su autorización al mismo tiempo que se preente la solicitud de inscripción del Registro Federal de Contribuyentes.

Si se adoptan registros mecanizados presentarán para su autorización las hojas del libro diario, preimpresas y prenumeradas consecutivamente, conteniendo el nombre, domicilio y Registro Federal de Contribuyentes.

Los libros mayor e inventarios y balances, serán utilizados sin autorización previa.

Si los registros son electrónicos, presentar aviso ante la oficina autorizada al efecto, dentro de los 15 días siguientes a la fecha en que se adopten.

Se debe señalar marca de equipo, capacidad, lenguaje, -diagrama general, programas que se pretendan usar, balanza de comprobación de saldos a la fecha en que se adopten registros.

Empadronamiento para el pago del Impuesto al Valor Agregado.

La solicitud de inscripción y los avisos se harán ante las oficinas de la Federación, debiendo presentarse copia sellada ante las oficinas de la entidad federativa que corresponda dentro de los cinco días siguientes a aquel en que se hagan a las oficinas de la Federación, quedando en esta forma registrado en el padrón estatal.

Registro en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Inscripción patronal a través de la forma 1-A denominada "Aviso de Inscripción de Patrón", a la presentación del aviso se acompañará copia simple de la escritura constitutiva; si se trata de persona física, se anexará una copia fotostática de la apertura o "alta".

Tratándose del trabajador, la forma 2-A formato para comercio; existen dos formas más para industria y servicios "Aviso de Inscripción del Trabajador".

Plazo de alta. Los primeros cinco días después de haber empezado a laborar.

Registro en el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. Las obligaciones que deben cumplir los patrones, la de inscribirse e inscribir a sus trabajadores tomando como base su inscripción, los padrones fiscales.

El instructivo del INFONAVIT no señala el plazo en que deban inscribirse tanto los patrones como los trabajadores, el Código Fiscal señala el plazo de quince días siguientes a la realización del hecho de que se trate.



Registro Sanitario. El Código Sanitario señala que los establecimientos industriales, comerciales o de servicios, requieren para su funcionamiento de Licencia Sanitaria. La solicitud debe ser presentada en la Secretaría de Salubridad y Asistencia. La vigencia es de dos años, existen dos tipos de formas para registrarse: una para el Distrito Federal y la segunda para el resto de la República

Cámara de Comercio o Industria. Todo comerciante o industrial cuyo capital manifestado sea de dos mil quinientos en adelante de inscribirse dentro del mes de enero de cada año, o dentro del mes siguiente a la fecha de la iniciación de sus actividades.

La sucursales tendrán también la obligación de inscribirse en la Cámara de su domicilio.

Registro de Estadística. Se presentará por cuadruplicado ante la Dirección General de Estadística, al iniciar operaciones y posteriormente dentro del mes de enero de cada año.

Licencia de Funcionamiento. Este tipo de licencia se tramita ante la Delegación Política correspondiente al domicilio fiscal del contribuyente y deben contar con ella los giros reglamentados a que se refiere la Ley de Hacienda de la Tesorería del Distrito Federal, o bien en las reglamentaciones de las entidades federativas; los giros a que se está refiriendo son entre otros: cantinas, salones para fiestas, billares y boliches, hoteles y restaurantes, tiendas de abarrotes con venta de carnes frías o vinos y licores, etc., esta licencia deberá revalidarse cada año.

*Ley de Normas y Pesas y Medidas.* Toda industria que utilice instrumentos de pesar o medir de acuerdo a la Lista que anualmente se publica en el Diario Oficial de la Federación -- por la Secretaría del ramo, debe manifestarlo anualmente.

*Registro de Patentes y Marcas.* La solicitud se hace ante la Dirección General de Invenciones y Marcas. La fecha y hora de presentación de la solicitud será la fecha legal de la marca para determinar la prestación. La vigencia será por cinco años y puede ser renovable indefinidamente.

*Autorización de maquinaria.* Se elabora una solicitud y se presenta ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social posteriormente un inspector o perito autorizado por esta y corrobora los datos proporcionados por el patrón y así dictaminar si se da o no el permiso.

*Autorización para uso de generadores de vapor y recipientes sujetos a presión.* Se elabora una solicitud y se presenta ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social por conducto de la Dirección General de Previsión Social para obtener el permiso correspondiente.

*Permiso de Exportación - Importación.* Los industriales o personas que temporalmente o de manera eventual importen - materias primas, maquinaria, artículos semielaborados, tienen obligación de inscribirse en el Registro Nacional de Exportadores e Importadores que lleva la Comisión para la Protección de Comercio Exterior.

Visto Bueno de Bomberos. Se obtiene ante la Dirección de Seguridad Urbana del Departamento del Distrito Federal.

Para contar con este es necesario que las edificaciones cuenten con las instalaciones y equipos necesarios para prevenir y combatir los incendios llenando una solicitud a la que se anexarán:

- a) Si la construcción tiene hasta 1000 m<sup>2</sup> construidos
  - Copia del croquis de la localización del local.
  - Copia fotostática del contrato de arrendamiento en su caso.
  - Copia del recibo de pago de agua
  - Hacer el pago de los derechos correspondientes.
  
- b) Si la construcción tiene más de 1000 m<sup>2</sup> :
  - Planos arquitectónicos
  - Indicación de las medidas de seguridad adaptadas a la empresa .
  - Carta de garantía de la casa que instaló el equipo de seguridad.
  - Hacer el pago de los derechos correspondientes, en el término de 60 días se le notificará al interesado si la inspección que realizaron los oficiales del cuerpo de bomberos ha sido aceptada por la Dirección de Seguridad Urbana del Departamento del Distrito Federal, en caso de ser aceptado el visto bueno se revalida anualmente ante dicha dirección.

Permiso para la descarga de aguas residuales. Se solicita ante la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos en los siguientes plazos:

- a) Seis meses para las descargas existentes en aguas residuales provenientes de usos públicos e industriales que se viertan a los alcantarillados de las poblaciones.
- b) Seis meses para las descargas de aguas residuales -- con excepción de los provenientes de usos puramente domésticos que no se viertan al alcantarillado de la población.
- c) Seis meses para las descargas de los sistemas de alcantarillado que se viertan en cuerpos receptores.

**2.4 ORGANISMOS Y FIDEICOMISOS DE APOYO AL SECTOR  
DE LA INDUSTRIA PEQUENA Y MEDIANA.**

## 2.4 ORGANISMOS Y FIDEICOMISOS DE APOYO AL SECTOR DE LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA.

Independientemente del Sistema bancario que hasta hoy ha sido el principal apoyo financiero con que cuenta la Industria Pequeña y Mediana el Gobierno Federal siguiendo lineamientos de desarrollo de actividades económicas consideradas prioritarias ha establecido distintos fondos de fomento administrados en su gran mayoría por Nacional Financiera, S.A. con objetivos principales o específicos cada uno de ellos, pero actualmente coordinados al través del Programa de Apoyo Integral (PAI).

Estos fondos que cubren una variedad casi total de la actividad de la Industria Pequeña y Mediana, incluyen al:

- FONDO NACIONAL DE ESTUDIOS Y PROYECTOS (FONEP)
- FONDO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL (FONIN)
- FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA (FOGAIN)
- FIDEICOMISO DE CONJUNTOS, PARQUES Y CIUDADES INDUSTRIALES Y CENTROS COMERCIALES (FIDEINI)
- FONDO PARA EL FOMENTO DE LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTOS MANUFACTURADOS (FOMEX)
- FONDO DE EQUIPAMIENTO INDUSTRIAL (FONEI)

Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP). Es un Fideicomiso administrado por Nacional Financiera, S.A., con objeto de auxiliar técnica y financieramente a los inversionistas y a las empresas en la realización de estudios de pre inversión.

Estudios previos a la etapa de ejecución de proyectos - cuya factibilidad técnica y económica haya sido demostrada y que requiera preparación adicional para mejorar su presentación de financiamiento externo o interno:

Crear una nueva empresa o ampliar la existente en que - convenga especializar la producción manufacturera para orientar a las exportaciones y/o la sustitución eficiente de importaciones.

Estudios destinados al mejoramiento de la capacidad - administrativa operacional, productiva o de mercado.

Estudios de carácter regional; planos, especificaciones de ingeniería, estudios de cuencas, recursos naturales y humanos. La duración de estos estudios no será mayor de 24 meses.

Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN). Es un Fideicomiso administrado por Nacional Financiera, S.A., cuya finalidad es apoyar a los empresarios que deseen instalar nuevas industrias o ampliar las existentes, aportando recursos - en forma de capital.

Opera:

Mediante la compra de acciones comunes o preferentes de la empresa o conceder créditos sin garantía; participa como - un socio más al través de su representante en el Consejo de - Administración a la vez que ofrece los servicios de asistencia técnica administrativa, legal y financiera de Nacional - Financiera, S.A.

Cuando la empresa apoyada por Fomin requiere de recursos adicionales, el FOMIN les concede el respaldo para que - las instituciones bancarias otorguen los préstamos y en ocasiones interviene directamente en la gestión.

Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN). Atender las necesidades de crédito a los pequeños y medianos industriales, por conducto de la Banca Nacional.

El usuario al través de algún intermediario bancario puede recibir los beneficios del Fondo, pero también puede tratar individualmente con el fideicomiso.

Créditos de habilitación o avío para la adquisición de materias primas, materiales y pago de salarios del personal de producción.

Créditos refaccionarios para adquirir maquinaria y equipo y para construir naves industriales.

Créditos hipotecarios industriales.

Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales (FIDEIN).

Su objetivo es el promover el desarrollo regional descentralizando a la industria del Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey, al través de la distribución de las empresas en parques industriales, dotándolas de instalaciones físicas.

Únicamente financia terrenos urbanizados (industriales, comerciales, habitaciones y de servicio) mediante los fideicomisos contruidos por el manejo de cada proyecto.

#### Servicios

Venta de terrenos urbanizados a precios accesibles a los industriales, financiamiento para la construcción de industrias en los terrenos de las ciudades industriales, todas



las empresas pueden pedir apoyo a excepción de aquellas que sean altamente contaminantes.

Tratándose de arrendamiento simple de naves industriales estándares, se deberán anticipar tres meses de renta y cinco en caso de naves especiales. El período de contratación para las primeras es de 5 años y de 13 para las segundas.

Para el caso de arrendamiento con opción de compra, se solicitan los mismos anticipos, pero se especificará en el contrato la cantidad que se bonificaría por las rentas pagadas en el momento de la compra.

Fondo Para el Fomento de las Exportaciones de Productos Manufacturados (FOMEX). Es uno de los fideicomisos de promoción que el Gobierno Federal ha constituido en el Banco de México, S.A. Apoya, mediante diversos mecanismos financieros, la exportación y la sustitución de importaciones.

Colocar al exportador mexicano de artículos manufacturados, en posibilidad de competir con exportadores de otros países, en lo que se refiere al financiamiento de sus operaciones.

Protegerlo contra riesgos de carácter político.

Apoyar las ventas en México, que se realizaren en competencia con proveedores del extranjero.

Los fabricantes podrán obtener el financiamiento con base en los documentos (ventas a plazos de bienes de consumo duradero) que presenten a los bancos que tengan líneas de crédito de FOMEX pueden obtener el refinanciamiento del documento correspondiente.

Los productos para los que se solicita el apoyo financiero de FOMEX deberán tener un contenido nacional de cuando menos el 60% (insumos mexicanos dentro del costo directo de producción).

FOMEX publica una lista de bienes de consumo duradero - susceptibles de apoyo.

La tasa máxima de interés a cargo de los fabricantes es preferencial.

#### Fondo de Equipamiento Industrial (FONEI)

Apoyo financiero a proyectos industriales o de servicios que tengan como propósito una proporción mayoritaria de su producción a la sustitución de importaciones o a la exportación, mediante un adecuado equipamiento industrial.

#### Servicio:

Equipamiento de modernización de plantas, FONEI otorga el crédito para la adquisición de activos fijos.

Equipamiento, ampliación o modernización de empresas - cuyo objeto sea prestar servicios que generen o ahorren divisas.

Desarrollar tecnologías y diseños de bienes de capital que tiendan a generar o ahorrar divisas.

Otorga financiamientos, siempre y cuando los productos estén en condiciones de competencia en cuanto a calidad y precio con productos iguales o similares elaborados en el exterior y que los bienes sean de carácter prioritario.

### **3. LA EMPRESA DE DECORACION**

### 3. LA EMPRESA DE DECORACION.

La decoración comercial se representa a través de un - - buen decorador, debe saber no solo la decoración de casa habitación sino también de empresas, ejemplo: la decoración de - - vidrieras.

Por supuesto las reglas de decoración siguen siendo las mismas tanto para la decoración de casas habitación como para los comercios.

Este tendrá que estar capacitado para concebir, proyectar y dirigir una decoración, ya que conoce las técnicas decorativas y puede resolver toda clase de problemas funcionales y estéticos de acuerdo con los gustos del cliente.

Su conocimiento de los precios de los productos y costos de la mano de obra le permiten cumplir una contratación sin - rebasar el presupuesto correcto previsto y dentro de los plazos establecidos.

Entre sus funciones se pueden señalar las siguientes: -

Concibe soluciones estéticas relativas a la distribución interior de las habitaciones, selecciona materiales y colores idóneos para los diferentes conjuntos.

Tanto el Arquitecto como éste, pueden intervenir en la distribución, ambientación y amueblado de la vivienda, este - especialista se responsabiliza ante el cliente de la concepción y ejecución de la obra mediante la realización del proyecto y dirección de los trabajos, contrata en su nombre los oficiales e industriales necesarios, adquiere los materiales y - objetos previstos por su cliente.

Es bien sabido que el cliente se convierte a veces en tirano, cuando se trata de recibir lo comprado o contratado, es muy importante entonces para el buen nombre de éste y también lo es si está representando una empresa, ya que el buen trato, servicio y cumplimiento son factores que la empresa ha de tener en cuenta si quiere mantenerse en el mercado.

Sería conveniente que tuviese en cuenta lo siguiente: - Nunca prometer un trabajo en términos inferior al que normalmente se sabe que debe tardar en realizarse, y que no varíen los materiales en cuanto a calidad y preferencia del cliente, esto se logra teniendo conocimientos adecuados sobre los lugares y empresas distribuidoras donde se pueden conseguir elementos de rápida entrega para un trabajo urgente.

Sucede a menudo, que por cuestiones de trabajo y por particularidad del mismo, se necesitan algunos elementos diferentes a los demás, supongamos por ejemplo: Que al concluir el esquema decorativo en estilo moderno, el cliente ha exigido una pieza especial, original y distinta a lo tradicional, para él esto es muy importante porque de conseguir la pieza, no solo satisface al cliente, sino que también está dando un toque diferente a su decoración lo que destaca sobre el común y hace que vaya logrando la fama que le atrae nuevos clientes ¿Cómo hace para conseguir esa pieza distinta, diferente y original? -primero enfila sus pasos hacia una tienda de antigüedades, donde no existen generalmente elementos hechos en serie sino originales, luego puede utilizar el recurso de visitar las casas de baratijas y de todas ellas las más convenientes son las del centro de las ciudades, otro medio para conseguir novedades, aunque más oneroso, es el trabajar con material importado, pues la diferencia de costumbres entre los distintos países, hacen que su artesanía y arte popular sean completamente diferentes, las novedades son imprescindibles armas de trabajo para el decorador profesional.

En el tiempo en que vivimos con tantos adelantos en todos los aspectos, ningún profesional puede permanecer al margen de las noticias y novedades que atañen a su profesión o trabajo, - en nuestro caso no sólo las revistas especializadas, sino también cursos de actualización.

### **3.1 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA DECORACION**

### 3.1 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA DECORACION

Dentro de sus objetivos se pueden señalar los siguientes:

- No trata de imponer ningún criterio cerrado sobre fórmulas ni estilos, ni brindar remedios generales que resuelven todos los problemas, por el contrario, analizar las dudas e inconvenientes que suelen presentarse con más frecuencia en este arte.
- Sugiere posibles soluciones, entre las que se eligen las que mejor se adaptan a la personalidad y a las necesidades.
- Procura que cualquier espacio acondicionado estética y funcionalmente acierte a satisfacer las necesidades y el bienestar físico y espiritual de sus moradores.
- Busca ganar espacio, recomienda sencillas e ingeniosas transformaciones que facilitarán la máxima utilización del espacio disponible.
- Busca combinar materiales, colores, muebles, alfombras, cortinas, cuadros y demás elementos de acuerdo al gusto y capacidad económica.
- Crear un ambiente es decir otorgar el toque personal, necesario para que el ambiente refleje gustos y aficiones.
- Busca evitar el abigarramiento, es decir, defecto en una ambientación interior, ocasionando recarga miento excesivo del espacio disponible, acumulando en un mismo punto, muebles y elementos complementarios decorativos.

.....



Aplicación de un plan de acuerdo a las necesidades generales, se demuestra así que la programación previa resolverá los problemas prácticos, - estéticos e incluso económicos que plantea cualquier proyecto de decoración.

Para hacer hincapié en cuanto a su importancia señalamos los - siguientes puntos:

La complejidad de la vida actual impulsa al hombre a - buscar un lugar de descanso que lo aisle de las dificultades - y problemas cotidianos, un lugar apacible y tranquilo que no - sólo le sirva de refugio, que le proporcione el placer de - sentirse cómodo y rodeado de cosas bellas y bien dispuestas, - en este sentido, un lugar preparado estéticamente y funcionalmente que acierte a satisfacer las necesidades y el bienestar tanto físico como espiritual, será el mejor remedio contra las ten- siones de nuestra época.

Por otra parte, el desarrollo económico, que cada vez - alcanza a capas más extensas de la población hace - - posible en la actualidad, la utilización de medios y - formas que en los siglos anteriores solo estaban al - servicio de los privilegiados.

Antes de pensar en decorar se deben coordinar las ne- cesidades con arreglo o requerimiento específicos, el éxi- to de toda decoración radicará exclusivamente en una clara definición previa de las necesidades y de los medios de que se dispone para resolverlas, tanto si nos ponemos a instalar una decoración nueva, o bien si deseamos simplemente modificar - el aspecto de una sola habitación, de la confrontación de deseos

posibilidades nacerá el esquema decorativo deseado, es bien conocida la dificultad de encontrar en los tiempos actuales técnicos o profesionales que puedan distraer parte de su tiempo en atender a nuestras demandas, cuando las consideran demasiado fáciles de realizar o de escaso rendimiento económico, entrar en el ámbito de la decoración propiamente dicha, examinando sus elementos básicos: Puertas, Ventanas, Escaleras, Paredes, Techos, etc., a partir de ello se estudiará los colores y los materiales de recubrimiento, y la posibilidad de contribuir a la creación de un ambiente que sea fiel reflejo de nuestra personalidad.

En toda decoración intervienen una serie de factores que determinan las necesidades generales a las que aquella ha de ceñirse, entre todos los factores destaca el humano, por ser motivo básico de la propia decoración, podríamos por tanto afirmar que decorar consiste en: vestir un local y dotarlo de un ambiente que resulte adecuado para el desarrollo de la vida privada de la persona que va a utilizarlo como vivienda.

La relación entre el hombre y la decoración es fundamental, pues resulta evidente que donde no existe un sentido decorativo práctico y adecuado a la vida familiar y social, el ambiente es frío e incómodo, lo que podría afectar en forma negativa las normas generales de convivencia y trato afectivo.

Los factores funcionales; también intervienen de gran manera en la decoración y son sin duda los que más han influido en su evolución, al conjugar el empleo de nuevos materiales en el diseño de muebles.

Por otra parte, los factores psicológicos que tanto importancia revisten en la decoración guardan relación directa con la propia formación del individuo, con su edad y sus preferencias, en términos generales, las personas de formación intelectual anteponen la funcionalidad a cualquier otra característica de la decoración, los individuos de formación

media se preocupan de manera especial por la comodidad y por último, las personas interesadas por las cosas del espíritu - gustan más del estilo.

En cualquier caso estas preferencias se ven supeditadas - a las circunstancias sociales y económicas del individuo.

En resumen toda decoración, deberá adecuarse a los factores humanos, funcionales y psicológicos, procurando que ninguno de ellos predomine con exceso e incluso llegue a anular a - los otros.

Para ello habrán de conjugarse la funcionalidad, entendida como la adecuación de la totalidad y de cada parte al uso - que se destina, la estética mediante la cual y al margen del - estilo utilizado debe obtenerse en conjunto de buen gusto y - finalmente, la economía conseguida no por la utilización de - materiales y elementos de baja calidad, ya que actualmente - existen materiales vistosos y con un alto grado de calidad.

Toda decoración en la que se hayan dado cita estas tres - circunstancias básicas se encontrará muy cerca del ideal - - - perseguido.

### **3.2 PRINCIPALES MATERIALES QUE SE UTILIZAN**

### 3.2 PRINCIPALES MATERIALES QUE SE UTILIZAN

Todos los tejidos se fabrican por un procedimiento de entrelazado en distintas formas de dos grupos distintos de hilos, uno de ellos, la urdimbre.

Al tejerlos dan lugar a un tejido elemental o básico, llamados tapicerías. En decoraciones de lujo suelen utilizarse telas poco gruesas y de acabado brillante, tafetán, damasco, brocado, terciopelo, otomán, raso.

En decoraciones más modernas se prefieren telas gruesas y de acabado mate, cretona, faya, indiana y lienzo.

Las alfombras son revestimientos textiles que recubren total o parcialmente el suelo de una habitación está constituida principalmente por un soporte, especie de tela gruesa tejida en algodón o yute, y una parte superior obteniendo por la implantación vertical de fibras textiles en el soporte.

El papel tapiz se fabrica a base de celulosa obtenida de la madera, pero los mejores papeles son los que se obtienen de restos de telas de algodón, esparto y papeles viejos.

A continuación se describen algunas especificaciones de ciertos materiales:

#### TAPIZ:

- En rollos de longitudes idénticas. 53 x 10 m en numerosos tonos y texturas y diseños.
- Revestimiento de paredes aplicados sobre una superficie lisa y seca, convienen en sitios muy utilizados, habitaciones de niños, pasillos y baños, combinan bien,

según su aspecto, con todos los materiales. Desgaste -  
muy reducido, mantenimiento muy sencillo.

CORCHO:

- Diversas dimensiones y pocos colores naturales de café con leche al castaño oscuro.
- Revestimiento de paredes y techos, mediante pegamento sobre una superficie lisa.
- Desgaste reducido, mantenimiento fácil, buen aislante - del ruido y del frío, imputrescible.
- Material muy cálido e íntimo de aplicación a todas las habitaciones.
- Evítase su combinación con la madera natural, los productos cerámicos y el linoleum.

A L F O M B R A :

- De idéntico ancho, tejidos gruesos, rizados, - moteados, lisos, labrados etc., con bajo alfombra o sin ella, gama de colores muy amplios.
- Las alfombras se extienden o se adhieren sobre un suelo liso, para alfombrar habitaciones, -- cuartos o pasillos.
- Combinan bien con todos los materiales solo im porta el color.
- Protegen bien el frío y ruido, desgaste medio- mantenimiento fácil.

L O Z E T A V I N I L I C A :

- Números colores, lijos o jaspeados.
- Revestimiento de suelos sobre una superficie - lisa por pegado.
- Se recomienda para cosina, baño y habitaciones de niños.
- Evítase ponerlo junto al acero, el cuero, la - seda y el corcho, buena combinación con la ma- dera y materiales plásticos.
- Desgaste medio; mantenimiento fácil, ligero -- aislante del ruido y del frío, impermeable.

#### **4. LA DIRECCION DE PERSONAL**



#### **4.1 ESTILOS DE DIRECCION**

#### 4.1 ESTILOS DE DIRECCION

Aunque las organizaciones carecen de necesidades fisiológicas, sus miembros tienen necesidades de seguridad y supervivencia, la preocupación fundamental de los miembros de una organización puede ser la supervivencia de la misma.

En esta fase el desarrollo de la organización, puede haber un director carismático y emprendedor, con grandes necesidades de realización y como único propietario y director -- trabajará mucho para mantener el negocio en marcha, prestando poca atención a las otras necesidades de la empresa.

En tanto no se satisfacen las necesidades de supervivencia son pocas las necesidades sociales que surgen, sin embargo cuando la organización ha crecido y prosperado hasta el punto de haber quedado asegurada su supervivencia, la organización empieza a afiliarse a las asociaciones,

En este nivel el Director emprendedor puede ser reemplazado por estratos de Directores interesados por la administración y no por la iniciativa empresarial.

En cierto nivel de desenvolvimiento cambian de nuevo los objetivos; la organización trata de mejorar su reputación mediante una campaña de publicidad, donaciones de carácter filantrópico, etc., los motivos económicos no tienen ningún papel en las actividades de autorrealización de la organización. En resumen, existe cierto paralelismo entre la jerarquía de necesidades de un individuo y la de una organización. Es evidente que el conocimiento de la dinámica de los grupos especialmente del comportamiento de éstos, tiene una enorme importancia para el Director que quiere dirigir una empresa eficaz.

Por ejemplo: se dice que, una vez, el nuevo Director de una fábrica de tejidos se enfrentó con el principal Directivo Sindical y de forma concreta le dijo que: "Cuando El dirigía una fábrica la dirigía", -Entonces el representante del Sindicato agitó una mano. -Reconociendo la señal, los obreros dejaron de trabajar e inmediatamente pararon los telares. -El Director Sindical contestó de este modo al nuevo Director: -"Huy bien, adelante, ¡diríjala!"

Para ser líder se requiere:

1. Influir en el comportamiento, y convencer a los subordinados en orden de alcanzar los objetivos organizacionales o individuales.
2. Habilidad para dirigir, coordinar y supervisar a otros en la ejecución de una tarea común.
3. La diferencia quizá no sea tanta en términos de lo que el líder hace sino en términos del modo en que es interpretado por sus subordinados, y tiene éxito en la medida que el individuo o grupo responde a ese intento.
4. Ser carismático, es decir, el grado en que los miembros de un grupo y el líder se agrandan y confían mutuamente.
5. No necesariamente tiene que ostentar una categoría superior para conseguir que se realice una tarea.
6. Debe controlar los premios y castigos (reforzamiento selectivo) para obtener resultados de los subordinados.
7. Poder de adaptación de acuerdo a las circunstancias y a las tareas que se le exigen.
8. Adaptarse a la estructura y planeamiento de la organización para poder practicar el más adecuado estilo de Dirección.
9. Tiene que saber motivar a sus subordinados (despertar en el grupo el espíritu colectivo, o sea encontrar los deseos que mueven a los individuos.

10. Crear conciencia de responsabilidad compartida.
11. Lograr cooperación y coordinación de sus subordinados.
12. Saber resolver conflictos con el fin de eliminar obstáculos a la coordinación.
13. Convertirse en modelo de la conducta que deseamos, es frecuente comprobar que los subordinados copian los hábitos de trabajo de su jefe.
14. De requisitos y cualidades tales como:
  - 1) Carácter
  - 2) Personalidad
  - 3) Habilidad para llevarse bien con la gente.
  - 4) Conocimiento del trabajo
  - 5) Preparación y Experiencia
  - 6) Lealtad a la organización
  - 7) Lealtad a los compañeros
  - 8) Buena salud
  - 9) Habilidad para hacer que otros ejecuten el trabajo.
15. Crear un entorno donde puede florecer no sólo el genio individual, sino caso más importante, las capacidades colectivas de otras personas que componen la organización.

Un dirigente de empresa a su vez es líder por la posición que ocupa pero para esto existen diferentes estilos:

#### AUTORITARIO:

Se basa en los modelos coercitivo y económico del hombre, se cree que el hombre es perezoso y elude el trabajo, en consecuencia el líder debe utilizar medidas drásticas para controlar el comportamiento de sus subordinados, se usa el miedo, las amenazas y otros tipos de poder coercitivo para obligarlos a trabajar, la mayoría de las decisiones y de las fijaciones de objetivos organizacionales se toman y establecen arriba y luego se transmiten directamente a través de la cadena de mando, como - el proceso de control es rígido los subordinados sólo pueden - influir en los métodos y objetivos a través del sistema informal, que frecuentemente actúa para oponerse a los objetivos de la organización formal, no existe equipo de trabajo cooperador excepto en un nivel muy informal y secreto.

#### PARTICIPATIVO:

La dirección confía de un modo casi completo en los subordinados, el trabajo puede ser agradable y las personas trabajarán con ahínco y asumirán responsabilidades si tienen oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al mismo tiempo - que alcanzan los objetivos organizacionales, la toma de decisiones está muy dispersa a través de toda la organización, el flujo de información y comunicación tienen lugar libremente, - tanto horizontal como verticalmente.

El estilo apropiado de dirección depende de los subordinados del conjunto de condiciones en que se encuentra el director y de la situación en particular, el director puede mandar a su grupo, puede ser muy indicativo o puede hacer partícipe - a su grupo de la planificación y ejecución de la tarea, sin - embargo el estilo más apropiado sólo puede determinarse con - arreglo a las circunstancias.

Se ha desarrollado un concepto del liderazgo que se describe con la expresión grid, que enuncia que existen varias características universales de las organizaciones:

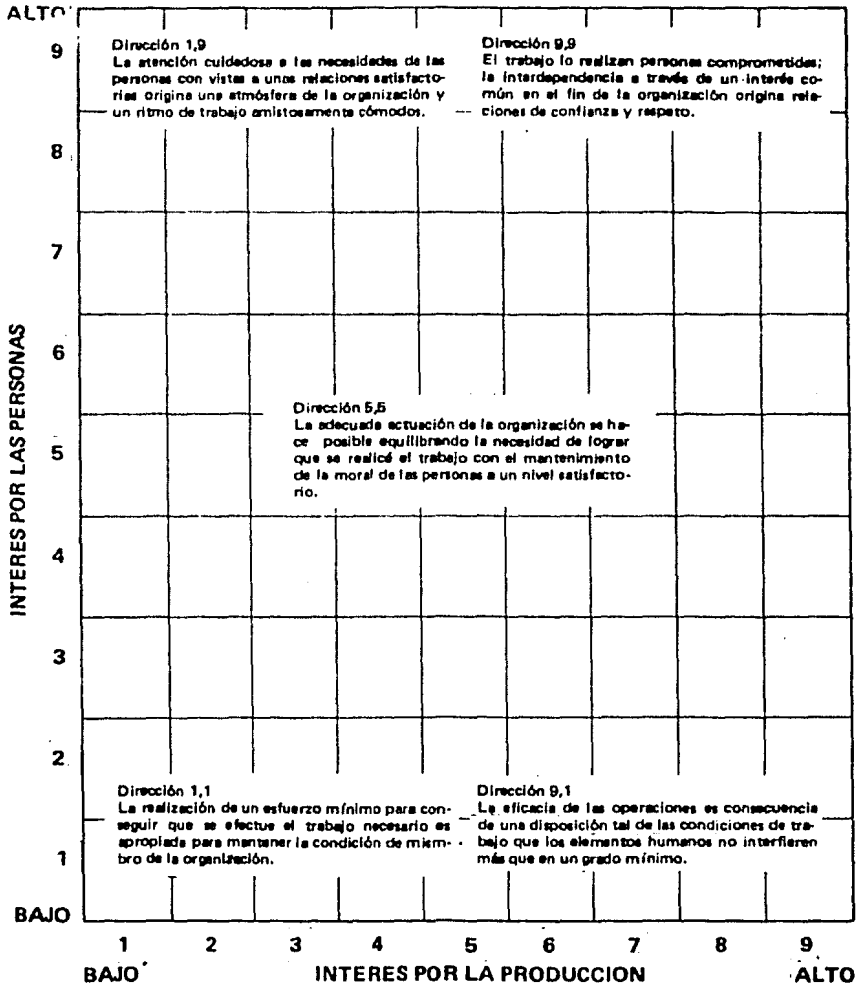
- 1) Finalidad: Todas las organizaciones tienen algún sentido objetivo.
- 2) Personas: Personas comprometidas con la finalidad de la organización.
- 3) Jerarquía: Jefes y seguidores

Describen también los modos en que están interconectados; en primer lugar el grado de interés por la producción; en segundo lugar, el interés por las personas, en tercer lugar, un conjunto de suposiciones del líder al usar la jerarquía para lograr la producción.

En otras palabras, los líderes adoptan actitudes diferentes en cuanto al uso de su posición jerárquica.

Tal como lo indica la figura (2), el liderazgo tiene dos dimensiones fundamentales: la extensión y el grado de interés del líder por las personas (eje vertical) y por la producción (eje horizontal) puede oscilar entre muy bajo (1) - - y muy alto (9), por consiguiente puede darse el caso de que el Director se interese sobremanera por la producción al

### LA CUADRICULA DE DIRECCION



.....tiempo que exhibe poco o ningún interés por las personas.

0 puede mostrar muy poco interés por la una y por las otras (1.1) es difícil creer que un Director pueda descuidar ambas dimensiones; pero algunos lo hacen en la realidad; el más deseable es el Director (9.9) que muestra un gran interés por las personas y por la producción.

Sin embargo este enfoque de la Dirección no se puede lograr sin el desarrollo y mejora sistemáticos de toda la organización tal desarrollo sucede en seis fases:

- 1) Comprender el comportamiento del grupo (cultura.)
- 2) La dinámica del comportamiento del equipo de trabajo se estudia para la perfección de métodos de resolución de problemas.
- 3) Cooperación y coordinación vitales para el éxito.
- 4) Modelo ideal de la empresa (rentabilidad, condición de máximo impulso.)
- 5) Tácticas para convertir la organización en lo que será con arreglo al modelo de estrategia ideal de la empresa.
- 6) Se miden los cambios desde la prefase 1 a la postfase 5, para la evaluación y fijación de nuevas metas y objetivos de realización para el futuro.



El papel del Director es complejo ha de actuar como -- partícipe en los procesos de flujo de trabajo, como líder de sus subordinados (orientando, respondiendo y representando.)

Como líder, el directivo puede ejercer varios tipos de influencia y poder: legítimo, experto, carismático, premiadador y coercitivo.

El Director del futuro tendrá que ser más experto en la resolución de conflictos mediante la confrontación (poniendo sobre el tapete todos los hechos y abordándolos abierta y honradamente) y no emitiendo órdenes (caso del poder legítimo) ni empleando la suavización (barriendo los problemas y metiéndolos debajo de la alfombra).

Existe una tendencia en los directivos a ser más "profesionales" pues a menos que se esfuercen a desechar ideas anticuadas y los reemplacen por conceptos modernos, se convertirán en analfabetos administrativos.

El Director debe proporcionar más oportunidades de satisfacer las necesidades del ego y las de estimación y autorrealización a sus subordinados, pues en todos los niveles de la organización los individuos buscarán una mayor satisfacción de las mismas.

La práctica de la Dirección tiene ya más de ciencia que de arte: Es una profesión, alguien ha de establecer los objetivos y orientaciones de la organización, alguien debe dar forma a la empresa productiva partiendo de los recursos materiales y humanos, alguien ha de resolver los innumerables problemas con que se enfrenta toda organización.

A través de resultados obtenidos, se ha averiguado que los directivos dedican más del 50% de su tiempo en tratar con personas de dentro o fuera de la organización.

El trabajo de este es considerado como una función y el comportamiento que se espera de él, se ha definido como un -- rol o papel, estas son las relaciones de trabajo del Director con sus supervisores, subordinados, iguales, proveedores...

y clientes, constituyen su conjunto de papeles, un papel es por consiguiente, la suma total de las esperanzas que han puesto en el Director, la gente que lo rodea, no obstante si no comprende lo que otros esperan de él sufre ambigüedad de papel, pero si comprende estas esperanzas y se contradicen unas con otras o con las suyas, tiene lugar un conflicto de papeles y la tensión resultante da lugar a que reaccione de varios modos, todos los cuales reducen su eficiencia, puede hacerse agresivo y provocar demasiadas olas en su impaciencia por ver hecho el trabajo.

Si la Dirección es más ciencia que arte, la dirección de un negocio, tampoco es cuestión de intuición o habilidad, el Director intuitivo es un lujo que pocas organizaciones pueden permitirse y en un negocio bien dirigido, la ganancia no es lo que a uno le sale, es lo que uno se propone hacer.

Los Directores pueden saber intelectualmente que es lo que se necesita pero al mismo tiempo ser emocionalmente incapaces de dar por sí mismos los pasos necesarios, pero en lugar de ello se aferran a lo antiguo y familiar, predicán una nueva filosofía y siguen procediendo igual que antes.

Cuando hablamos de la Dirección del trabajador y del trabajo, se habla de un sujeto complejo, que exige por encima de la retribución económica una retribución como individuo, y que exige el cumplimiento de las promesas.

Se afirma que la efectividad del trabajador está en gran parte determinada por la forma en que se le dirige, esta efectividad puede aprenderse, es muy posible elevar de manera significativa el nivel de rendimiento, ejecución y satisfacción.

Pero no se va a engendrar una nueva raza de superhombres tendremos pues que trabajar tal como ellos son, se tendrá que aprender a estructurar las empresas de tal modo que todo hombre con fuerza en determinada área importante, puede ponerla de manifiesto y definitivamente la efectividad puede aprenderse, si la eficiencia fuera un don innato, como lo son el oído para

la música y el de captación visual para la pintura, nos halaríamos en un aprieto, hay algo que los subordinados eficientes tienen en común la práctica que les permite ser eficaces en cuanto hacen, la efectividad en otras palabras es un hábito o sea una suma de acciones, no hay motivo alguno que impida a toda persona normalmente dotada, aversarse en cualquier práctica, para llegar a maestro se requiere un talento especial, pero para ser eficiente sólo se necesita competencia y practicar en las escalas.

Desempeña un papel muy importante el subordinado, ya que este se debe preguntar ¿Con qué puedo contribuir? esto es indagar el potencial no utilizado en su labor, el compromiso de contribución es una promesa de responsable efectividad sin el todo individuo se estafa a sí mismo, perjudica a su empresa y engaña a quienes trabajan con él.

No obstante, el hombre que se responsabiliza de su contribución conecta su exigua área con su genuina totalidad.

Y aunque no sea capaz de integrar varios sectores en uno pronto comprueba que tiene mucho que aprender esto lo inmunizará contra la arrogancia del erudito, la contribución fomenta el autodesarrollo individual, la gente en general crece de acuerdo con lo que exigen de sí mismos.

Si se impone una disciplina y preguntamos respecto a nuestros colegas y superiores ¿Qué puede hacer (este hombre), en lugar de: ¿Qué es lo que no puede hacer?, nos habituaremos a indagar las fuerzas y a utilizarlas y, finalmente nos acostumbraremos a dirigirnos estas preguntas a nosotros mismos.

El subordinado cobra para ser efectivo debe pues, responder con su cuota de eficacia a la organización, para la cual trabaja, la efectividad no es, al fin y al cabo, una asignatura sino una autodisciplina ser eficiente es una meta alcanzable las necesidades de toda organización deben ser satisfechas con gente común, una organización no es más efectiva -

porque tiene mejor personal, sino que tiene mejor personal - porque fomenta el autodesarrollo a través de sus normas, sus hábitos y su clima. Para lograr el desarrollo individual la organización necesita un principio de Dirección, esto es la Dirección mediante objetivos y autocontrol, hace que la prosperidad común sea la meta, sustituye el control externo por el más efectivo control interno, hacen que las personas actúen no porque les indique o los convenzan que tienen que hacerlo, sino por que las necesidades de los objetivos de su tarea se lo exigen.

El concepto de dirección de personal, que más se practica es la gerencia científica, su centro es el estudio organizado del trabajo parte de que el recurso humano se utilizará productivamente, si con las operaciones se forma una tarea que ponga en funcionamiento las cualidades específicas - del hombre.

Sin embargo los puntos ciegos de la gerencia científica provienen del hecho de que el trabajador adquiere experiencia y hábito antes que conocimiento y entendimiento, ni - que hablar de planear cada cambio, representa el desafío de lo incomprensible y por lo tanto amenaza psicológica.

Cabe mencionar que en las relaciones humanas hay una tendencia a degenerar en meros lemas, los grupos no son simplemente la prolongación de los individuos sino que tienen - sus propias relaciones que implican un saludable problema de poder y de conflictos de visión y de intereses que en otras palabras hay una esfera política, solo existen coartadas -- para no tener una política gerencial con respecto a la organización humana aun peor porque como las relaciones humanas, hay que adaptar al individuo inadaptado a la realidad hay - siempre una tendencia a la manipulación.

## **4.2 PRINCIPALES FUNCIONES DEL AREA DE PERSONAL**

## PRINCIPALES FUNCIONES DEL AREA DE PERSONAL

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

SU NECESIDAD:

LA REMUNERACION REPRESENTA UNA PARTE IMPORTANTE DE LOS COSTOS DE OPERACION PARA ATRAER MEJOR PERSONAL ES INDISPENSABLE UN PLAN, CON OBJETIVOS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS PARA LA EMPRESA.

DEPARTAMENTO

ESTE EN COLABORACION CON LOS EJECUTIVOS DE LINEA EVALUAN EL TRABAJO PARA TODOS LOS PUESTOS DETERMINANDO LOS NIVELES DE PAGO PARA DICHS PUESTOS.

OBJETIVOS

GARANTIZAR JUSTICIA EN SUELDOS Y SALARIOS. BASE PARA APROBAR MODIFICACIONES DE SUELDOS Y SALARIOS. BASE PARA EXPLICAR DIFERENCIAS DE SUELDOS ENTRE LOS DIVERSOS PUESTOS. BASE PARA PRESUPUESTAR COSTOS DE MANO DE OBRA.

POLITICA

EJEMPLO: EL SALARIO ASIGNADO A CADA PUESTO DEPENDERA DE LAS EXIGENCIAS DE LAS TAREAS REALIZADAS EN EL.

LA EMPRESA PROPORCIONARA LAS MEJORES CONDICIONES DE PAGO DE ACUERDO A SU SITUACION ECONOMICA.

FUNCIONES

ANALISIS DE PUESTOS  
VALUACION DE PUESTOS  
ENCUESTA REGIONAL DE SALARIOS.  
ADMINISTRACION DE GRATIFICACIONES ANUALES.  
PLANES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE JUBILACIONES Y PENSIONES.

EMPLEO  
SU NECESIDAD:  
PODER CONTAR SIEMPRE CON  
PERSONAL IDONEO PARA EVI-  
TAR AUSENTISMOS, ROTACION  
EXCESIVA DE PERSONAL.

DEPARTAMENTO  
ESTE CUBRE EL TRABAJO DES-  
TINADO A INTRODUCIR UNA -  
FUERZA EFECTIVA DE TRABA-  
JO.

OBJETIVOS  
GARANTIZAR A LA EMPRESA EL  
MEJOR PERSONAL EN PLAZA O  
FUERA.  
PROPORCIONAR A LA EMPRESA  
DATOS ESTADISTICOS COMO:  
ROTACION DE PERSONAL.

POLITICA  
EJ. EL PERSONAL DE NUEVO  
INGRESO DEBERA PASAR SATIS-  
FACTORIAMENTE EXAMENES ME-  
DICOS Y PSICOLOGICOS DE -  
ADMISION.  
NO SE CONTRATARA PERSONAL  
MENOR DE 18 AÑOS.  
ELABORAR PROGRAMAS OBTE- -  
NIENDO EL DESARROLLO PLENO  
DE LAS PERSONAS SEGUN LAS  
HABILIDADES.

FUNCIONES  
CONOCIMIENTO DEL MERCADO -  
LABORAL.  
SELECCION DE PERSONAL.  
CONTRACCION (ANALISIS DE -  
PEDIDOS PARA REPOSICION DE  
PUESTOS DE NUEVA CREACION)  
ANALISIS DE PUESTOS.

RELACIONES CON EL PERSONAL SU NECESIDAD:  
ES NECESARIO TENER UN ADECUADO MANEJO DE PROBLEMAS LABORALES Y DE RELACIONES HUMANAS.

DEPARTAMENTO  
ESTE LLEVA LA REPRESENTACION DE LA EMPRESA ANTE EL SINDICATO E INFORMAR AL PERSONAL DE LINEA EN MEDIDAS DISCIPLINARIAS, DESPIDOS, ETC.

OBJETIVOS  
MANTENER UN EQUILIBRIO ENTRE EMPRESA Y SINDICATO.  
DAR ENTRENAMIENTO A JEFES, SUPERVISORES EN EL MANEJO DE QUEJAS, SANCIONES, ETC.

POLITICA  
EJ. DESEAMOS TENER UN ESTRECHO CONTACTO CON TODO EL PERSONAL Y SUS PROBLEMAS MEDIANTE UNA DIRECCION EFECTIVA.  
TODAS LAS AMONESTACIONES, SANCIONES Y DESPIDOS DEBERAN SER APLICADOS POR EL JEFE DE DEPARTAMENTO CORRESPONDIENTE CON EL ASesoramiento DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES CON EL PERSONAL.

FUNCIONES  
REPRESENTANTE DE LA EMPRESA EN LO QUE TOCA A RELACIONES CON EL SINDICATO.  
SUPERVISION DE CUALQUIER PLAN DE REPRESENTACION DE LA EMPRESA, TALES COMO: COMISION DE CONTRATO COLECTIVO, REPARTO DE UTILIDADES, REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO, ETC.



### ENTRENAMIENTO

#### SU NECESIDAD:

EL ENTRENAMIENTO ES UNA HERRAMIENTA DE CONTROL PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, REDUCIR EL DESPERDICIO, MEJORAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO, ETC.

### DEPARTAMENTO

ESTE SE DESTINA A LAS ACTIVIDADES DIDACTICAS RESPECTO AL TRABAJO Y UNA AMPLIA EDUCACION CULTURAL.

### OBJETIVOS:

EL ENTRENAMIENTO COMO MOTIVACION, HACE QUE EL PERSONAL COMPRENDA MAS SU TRABAJO.

### POLITICA

EJ. CALIFICAREMOS SEMESTRALMENTE CON EL OBJETO DE REENTRENAR AL QUE LO NECESITE.

SE TENDRA UN CONTROL ADECUADO PARA QUE SE ELIJA AL PERSONAL MAS ADECUADO PARA LAS PROMOCIONES.

DAR UN ENTRENAMIENTO AL PERSONAL A CARGO DE SUS JEFES PARA QUE CUBRAN LOS REQUERIMIENTOS DE SUS PUESTOS.

### FUNCIONES

CAPACITACION DE EJECUTIVOS PERSONAL OBRERO Y EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS.

CALIFICACION DE MERITOS. LINEA DE PROMOCION.

IMPARTIR CURSOS CON EL OBJETO DE COMPLETAR LA EDUCACION DEL PERSONAL.

SEGURIDAD INDUSTRIAL  
SU NECESIDAD:  
ENTRENAR AL TRABAJADOR CON  
EL OBJETO DE QUE LABORE BA  
JO CONDICIONES OPTIMAS DE  
SEGURIDAD.

DEPARTAMENTO  
ESTE OPERA PARA PREVENIR  
ACCIDENTES A TRAVES DE ME  
DIDAS DE SEGURIDAD Y UNA  
CONTINUA EDUCACION PARA  
PREVENIR LOS RIESGOS DE -  
TRABAJO.

OBJETIVOS:  
DICTAR REGLAS DE SEGURIDAD  
Y HACERLAS CUMPLIR.  
ANALIZAR LAS CAUSAS DE LOS  
ACCIDENTES.

POLITICA  
EJ. PROTEGER AL PERSONAL -  
DE ENFERMEDADES PROFESIONA  
LES.  
DAR UN ENTRENAMIENTO INTE-  
GRAL EN MATERIA DE SEGURI-  
DAD INDUSTRIAL.

FUNCIONES  
MANTENIMIENTO DEL EQUIPO  
DE SEGURIDAD.  
SUPERVISAR LA COMISION -  
MIXTA DE HIGIENE Y SEGURI  
DAD.  
INSPECCION DEL MEDIO AM--  
BIENTE DE TRABAJO.  
UNA SISTEMATICA INSPECCION  
DE LAS CONDICIONES DE OPE  
RACION CON EL OBJETO DE -  
REDUCIR LOS RIESGOS A QUE  
ESTA EXPUESTO EL PERSONAL.

SERVICIOS Y PRESTACIONES SU NECESIDAD: ACTUALMENTE LAS PRESTACIONES FORMAN PARTE DE LA PERCEPCION QUE RECIBE EL TRABAJADOR.

DEPARTAMENTO ESTE TIENE COMO FINALIDAD LA APLICACION DE MEDIDAS QUE REDUNDEN EN BENEFICIO DEL PERSONAL Y LOGREN UN SENTIMIENTO DE ORGULLO DE PERMANECER IN LA EMPRESA.

OBJETIVOS GARANTIZAR AL PERSONAL UNA SEGURIDAD SOCIAL Y ECONOMICA QUE DIFICILMENTE LOGRARIÁ CON SU SUELDO. LEVANTAR LA MORAL DEL GRUPO CON ACTIVIDADES DE TIPO SOCIAL, ARTISTICO, CULTURAL Y DEPORTIVO.

#### POLITICA

EJ. SE CONCEDERAN BECAS A LOS HIJOS DEL PERSONAL PARA QUE REALICEN SUS ESTUDIOS, CON PAGO DE INSCRIPCION, COLEGIATURA Y LIBROS DE TEXTO.

SE DARA AL PERSONAL DIAS DE DESCANSO FUERA DE LOS CONTRACTUALES.

LA EMPRESA OTORGARA SUBSIDIOS EN ARTICULOS DE PRIMERA NECESIDAD QUE EL PERSONAL ADQUIERA EN SU DESPESA FAMILIAR.

#### FUNCIONES

ADMINISTRAR TODAS LAS PRESTACIONES Y SERVICIOS QUE LA EMPRESA OTORGA.

PROMOVER CAMPAÑAS DE AHORRO.

PROMOVER ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y ARTISTICAS.

SUPERVISAR TODO LO RELACIONADO AL IMSS.

MEDICO INDUSTRIAL  
SU NECESIDAD:  
CONSERVAR E INCREMENTAR -  
LA SALUD ES UNA NECESIDAD  
MORAL Y MATERIAL.

DEPARTAMENTO  
ESTE EJECUTA TRABAJOS PARA  
LOGRAR AL MAXIMO POSIBLE -  
LA SALUD DEL INDIVIDUO DEN  
TRO Y FUERA DE LA EMPRESA.

OBJETIVOS  
MANTENER UN CUERPO MEDICO  
ACTUALIZADO (MEDICINA PRE  
VENTIVA Y OCUPACIONAL).  
PROTEGER CONTRA LOS RIES-  
GOS PROFESIONALES EN COLA-  
BORACION CON EL DEPARTA-  
MENTO DE SEGURIDAD INDUS-  
TRIAL.

FUNCIONES  
EXAMENES PERIODICOS  
ORGANIZACION DE PRIMEROS  
AUXILIOS.  
DESCUBRIMIENTO PRECOZ DE  
ESTADOS PATOLOGICOS.  
HIGIENE Y SEGURIDAD  
ESTUDIO DE CONDICIONES -  
DE TRABAJO.

### COMUNICACION

#### SU NECESIDAD:

PERMITIR QUE TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA TRANSMITA Y RECIBA MENSAJES PARA HACERLOS COMPRENDER A LOS DEMAS.

### DEPARTAMENTO

UNA COMUNICACION DEFICIENTE TRAE CONSIGO MALOS ENTENDIMIENTOS, CONFLICTOS, DUPLICIDAD, INTERFERENCIA, ETC.

### OBJETIVOS

ESTABLECER REDES Y SISTEMAS DE COMUNICACION EFICACES, RAPIDOS Y PRACTICOS.

### POLITICA

EJ. LA EMPRESA DESEA TENER LAS MEJORES COMUNICACIONES EN TODOS LOS NIVELES Y DIRECCIONES CON EL OBJETO DE MANTENER UNA ORGANIZACION DINAMICA.

### FUNCIONES

REGLAMENTAR LA COMUNICACION ORAL.  
REGLAMENTAR LA COMUNICACION ESCRITA: CARTAS, MEMORANDUM CIRCULARES, PIZARRONES, ETC.  
REGLAMENTACION DE LAS COMUNICACIONES VERTICALES: INFORMES ESCRITOS, INSTRUCTIVOS, ETC.  
REGLAMENTACION DE LAS COMUNICACIONES HORIZONTALES: COMITES, CONFERENCIAS, JUNTAS EN MESA REDONDA, ETC.

#### **4.3 LAS FASES DE CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES.**

### 4.3 LAS FASES DE CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

Independientemente de las características indispensables que debe reunir el que ejerce la dirección o forma parte de la misma, así como el tipo de liderazgo que debe de aplicar en base a las necesidades que se tengan es importante reflexionar que toda empresa atraviesa, por ciertas fases de evolución y revolución entendiéndose por la primera el crecimiento prolongado de la misma organización y referente al segundo término es cuando se presentan alteraciones significativas en la vida de dichas organizaciones.

Si tomamos en cuenta las fases de evolución o crecimiento por el comportamiento que adopta la dirección desde nuestro punto de vista es interesante hacer notar ciertos rasgos significativos por lo que a continuación mencionamos las fases y lo que conlleva cada una de ellas.

#### Fase 1: Creatividad

Se refiere al nacimiento de la organización.

Los fundadores de una compañía desprecian las actividades administrativas, la manufactura y la venta absorbe totalmente - sus energías físicas y mentales, la comunicación entre empleados es frecuente e informal.

Se descuida un tanto cuanto el elemento humano, ya que - carece de las prestaciones fundamentales, se les exige demasiado esfuerzo en su trabajo, se les dirige con rigidez, no se estimula lo suficiente, precisamente por no tener una adecuada -- preparación en relaciones humanas.

La única motivación que pudiesen tener los trabajadores es la de saber que un trabajo bien ejecutado los dignifica, y logran una realización personal, que además les permite conservar su fuente de trabajo. Ahora bien, a medida que crece la compañía, una producción mayor requiere métodos eficientes de fabricación, un mayor número de empleados no puede ser dirigido a través de la comunicación informal, se tiene que conseguir capital adicional, son necesarios nuevos procedimientos de contabilidad, etc.

De manera que los fundadores se encuentran que tienen que cargar responsabilidades administrativas que no desean aceptar, por lo que ocurre una crisis de liderato ya que los fundadores se resisten hacerse a un lado, porque probablemente no son aptos para los puestos administrativos. Y he aquí la primera elección crítica en cuanto al desarrollo localizar a un gerente que pueda lograr la operación efectiva de la organización.

#### Fase 2: Dirección

Aquellas compañías que sobreviven a la primera fase instalando a un gerente administrativo hábil, prosiguen a un período de crecimiento bajo un liderato capaz, por lo que se distingue la organización en cuanto a que se introduce una organización funcional, los puestos asignados se vuelven mas especializados, se introducen sistemas de contabilidad, se adoptan incentivos de trabajo, la comunicación es más formal a medida que se construye una jerarquía. Después de cierta estabilidad prolongada se presentaran situaciones tales como en que los empleados de más bajo nivel se encuentran restringidos por una jerarquía centralizada ellos conocen a profundidad mercados, maquinaria, etc, están indecisos entre seguir los procedimientos o tomar decisiones propias. Así la segunda revolución es inminente al desarrollarse una crisis causada por las demandas de mayor autonomía, la solución es la de proceder hacia una mayor delegación, es difícil para los altos gerentes renunciar a sus responsabilidades.



### Fase 3: Delegación

Su desarrollo se manifiesta mediante una estructura de organización descentralizada.

En este caso se da una responsabilidad mayor a los gerentes de fábricas, territorios de ventas o mercados, la comunicación desde el alto mando se transmite por correspondencia o breves visitas a sucursales, los ejecutivos de la oficina matriz administran por excepción basándose en informes de campo.

La etapa de delegación útil para alcanzar la expansión a través de una mayor motivación a niveles más bajos. Los gerentes descentralizados, con mayor autoridad y mayores incentivos, pueden penetrar a mercados más grandes.

Posteriormente se presentará la crisis de control y que consiste en que los gerentes de campo autónomos manejan sus operaciones sin coordinar planes con el resto de la organización, por lo que la revolución está presente y entonces la alta gerencia procura recuperar el control sobre toda la organización, algunas gerencias intentan regresar a la gerencia centralizada, pero generalmente fracasa y aquellas que progresan encuentran una nueva solución en el uso de técnicas de coordinación especiales.

### Fase 4: Coordinación

Se identifica con el uso de sistemas formales para lograr mayor coordinación, se establecen procedimientos formales de planeación, y se revisan intensivamente, se contrata numeroso personal administrativo bajo la supervisión de los gerentes de línea para iniciar programas de control y revisión a toda la empresa, las inversiones de capital se evalúan y reparten juiciosamente en toda la organización, cada grupo de productos es

tratado como un centro de inversión, reparto de utilidades para fomentar la identificación con la empresa entre el personal.

Después gradualmente se crea una falta de confianza entre línea y administración y entre la oficina matriz y las sucursales. La proliferación de sistemas y programas empieza a exceder su utilidad; se crea una crisis de papeleo es decir los procedimientos preceden a la resolución de problemas y se aplaca la innovación, la organización demasiado grande y compleja para ser manejada a través de programas formales y sistemas rígidos.

#### Fase 5: Colaboración

Aquí se enfatiza la fuerte colaboración interpersonal para vencer la crisis de papeleo, subraya una mayor espontaneidad en la acción administrativa, a través de equipos de trabajo y la hábil confrontación de diferencias interpersonales, la autodisciplina reemplaza el control formal.

Resolución rápida de los problemas en equipos de trabajo, los equipos se integran con personal de distintas áreas funcionales, los expertos administrativos de la oficina matriz se reducen en número, se combinan en equipos interdisciplinarios para asesorar a las unidades de campo no para dirigirlos, se celebran juntas frecuentes para atacar las principales áreas problemáticas, se entrenan a gerentes en la formación de su conducta con el fin de lograr un mejor equipo de trabajo, la información (sistemas) es parte fundamental en las decisiones diarias, las recompensas económicas orientadas hacia el rendimiento en equipo que hacia el logro individual.

Por lo anterior bien nos podemos encontrar en la presente investigación con algunas características de las antes mencionadas y que identifiquen con mayor precisión la empresa sujeta a investigación.

## 5. DETERMINACION DEL PROBLEMA

## 5. DETERMINACION DEL PROBLEMA

El éxito de cualquier gerente o administrador estriba en cuanto a saber pronosticar, oportunamente que estilo de dirección es conveniente en base a las necesidades de sus subordinados lo que implica modificar su comportamiento de acuerdo a las circunstancias que se requieran y a fin de encauzar, adecuadamente a la gente a la consecución de los objetivos que se pretendan.

Por lo expuesto consideramos que si el dirigente de empresa:

1. No pronostica oportunamente las necesidades del personal de la organización será fuente de frustraciones en virtud de que lo que ofrezca en un momento particular puede ser contradictorio a lo que supeitamente desea la gente y que pretende alcanzar en base al comportamiento adoptado.
2. Se basa solamente en el poder coercitivo para la realización de las funciones empresariales la productividad tenderá a decrecer y asimismo las relaciones laborales se tornarán tensas.
3. Se aboca únicamente a la producción, y descuida las relaciones humanas, no tendrá oportunidad de escuchar las sugerencias e inquietudes de sus subordinados y por lo tanto, éstos no sacan a flote su creatividad y lógicamente no podrán realizarse.

4. El no coordina el esfuerzo de sus subordinados ni les brinda motivación, la empresa dejará de funcionar armónicamente o bien dejará de ser eficiente - y por lo tanto surgirán conflictos.
5. Centraliza en él todas las funciones de la empresa originará que sus subordinados, sean irresponsables ya que siempre estarán esperando que él les diga - lo que tienen que hacer y cómo lo deben de hacer, de tal manera que cuando el gerente no esté para - darles instrucciones no llevarán a cabo sus - - funciones.
6. No cambia su estilo de dirección de acuerdo a las circunstancias del momento, el personal de la empresa se sentirá molesto ya que no se les tratará de la manera adecuada.
7. No adopta las técnicas administrativas modernas - su empresa caerá en la obsolescencia ya que no tendrá armas para enfrentarse a la competencia.
8. No hace ver a los empleados que su trabajo es importante para el buen funcionamiento de la empresa ellos no pondrán el interés debido en cada una de sus tareas.

## 6. FIJACION DEL UNIVERSO

## 6. FIJACION DEL UNIVERSO

Según la Cámara de Comercio de la Ciudad de México, la rama de la actividad a la cual pertenecen: linoleums, alfombras, tapices, regalos y telas es a artículos para el hogar.

Así pues tenemos que nuestra empresa de decoración - sujeta a estudio pertenece al ramo de ARTICULOS PARA EL HOGAR.

Existiendo un total de 1 651 establecimientos o comercios en el Distrito Federal que cubren estas actividades, tenemos la siguiente especificación:

31	comercios de linoleums
59	comercios de alfombras, tapetes y tapices
479	comercios de regalos
747	comercios de telas
335	comercios de papel tapiz, plásticos y telas - decorativas
<hr/>	
1, 651	comercios en total

Considerando lo significativo que viene siendo este ramo para la industria mexicana en general; nos avocaremos a una sola empresa, que abarca todas las características anteriormente mencionadas.

Por sus objetivos heterogéneos nos pareció representativa y por eso la elegimos para hacer en ella nuestro seminario de investigación administrativa.

Se entrevistaron a varios gerentes de empresas de decoración para ver quién nos permitía llevar a cabo nuestra investigación; hasta que encontramos a una persona interesada en los objetivos de nuestro trabajo y dispuesta a brindarnos todas las facilidades necesarias para alcanzar la meta - - - requerida.

La empresa pequeña de decoración que elegimos para la -  
realización de nuestro seminario de investigación, es una or-  
ganización de tipo familiar, cuyo gerente es el dueño, de tal  
manera que su funcionamiento está basado en la intuición y la  
experiencia.



## 7. FORMULACION DE LA HIPOTESIS

## 7. FORMULACION DE LA HIPOTESIS

*Diferentes acepciones de la palabra hipótesis:*

Hipo = debajo

thesis = colocación

punto de partida

*Hipótesis:* Es la respuesta tentativa que proponemos a una pregunta o a un problema propuesto (1).

*Hipótesis:* Es una anticipación en el sentido de que propone ciertos hechos o relaciones que pueden existir, pero que todavía no conocemos y no hemos comprobado que existan (2).

*Hipótesis:* Conjeturas o suposiciones que, dentro del proceso de investigación, van a ponerse a prueba; son explicaciones tentativas o provisionales de los fenómenos observados (2).

*Hipótesis:* Es la suposición de una cosa para sacar de ella una consecuencia (3).

*Hipótesis:* Es la búsqueda del conocimiento objetivamente verídico de la realidad (4).

*Hipótesis:* Es una teoría no comprobada, no demostrada (5).

---

(1) Pardini, Felipe. Metodología y técnicas de Investigación en Ciencias Sociales Siglo XXI. Editores, S. A. México, 1981.

(2) Arias Galicia, Fernando. Introducción a la técnica de la Investigación en Ciencias de la Administración y el comportamiento. Editorial Trillas. México, 1971.

Funciones de las hipótesis:

- a) De explicación inicial, es decir, introducir un orden entre los fenómenos.
- b) De estímulos para la investigación: resumen los problemas encontrados, sirviendo de impulso para la consecución del proceso inquisitorio.
- c) De fuentes de Metodología: es la formulación de hipótesis como oraciones condicionales (si ocurre esto entonces sucederá aquello), esto nos lleva a un análisis de las variables a considerar y, como consecuencia, a los métodos necesarios para controlarlos y calificarlos.
- d) De criterios para valorar las técnicas de investigación: es la que en su enunciado establece algún conjunto de condiciones: por tanto, hacen posible también un juicio crítico sobre los procedimientos técnicos, experimentales y estadísticos seguidos para satisfacer las condiciones específicas.

---

(3) Alvarez Pimental Julio. La fuerza de las Palabras. Seleccionaciones del Reader's Digest. México. 1982.

(4) Kopnin, Metodología en las Ciencias Sociales, Ediciones Taller Abierto. México, 1980.

(5) Tecla J. Alfredo. Metodología en las Ciencias Sociales - Ediciones Taller Abierto. México, 1980.

- e) De principios organizadores: estas son los que dan la oportunidad de que se formen alrededor de sus principios organizadores, mallas de relaciones entre los hechos conocidos, pertinentes al problema y otros no tan directamente conectados.
- f) De elementos para tomar decisiones: mediante la investigación se pretende poner a prueba las conjeturas, la investigación generalmente sirve para tomar algunas decisiones.

Tipos de hipótesis:

Hipótesis nula: también llamada hipótesis cero; esta nos muestra que no existen diferencias significativas entre las variables. Abreviatura  $H_0$ .

Hipótesis alterna: esta nos muestra que existen diferencias significativas entre las variables. Abreviatura  $H_a$ .

Variables.

- a) Dependiente: es el resultado o causa del problema planteado.
- b) Independiente: es el problema planteado.

Alternativas para llegar a la hipótesis: Para lograr una adecuada dirección de personal es necesario conocer los estilos de dirección.

Una acertada dirección de personal depende del estilo que se esté utilizando.

#### HIPOTESIS DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

"La Inadecuada dirección de personal que desde luego no - -  
abarque para su ejercitación los diferentes estilos de direcc  
ción de acuerdo a las circunstancias generará como consecuenn  
cia de deficiencias de operación en la empresa en donde se ejerc  
cite"

**8. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.**

## 8. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

### a) Definición de objetivos:

- Relativo o perteneciente al objeto, proviene - del prefijo latino Ob - que significa "arrojado" o "lanzado". Objeto es lo que está a la vista; - también es aquello que puede ser materia o asunto; y el fin a que se dirige una acción (1).
- Es la expresión cualitativa de un fin o propósito que se pretende alcanzar (2)

### b) Objetivos de la investigación:

Si partimos del hecho de que el objetivo es la expresión cualitativa de un fin o propósito y que desde luego se debe de alcanzar o bien un fin o intento al que se dirige una acción u operación. En la presente investigación nos hemos propuesto a su vez determinadas metas que son las siguientes:

- Aprobar o disprobar la hipótesis.
- Conocer la estructura funcional de una empresa - de esta índole.
- Conocer el grado de eficiencia alcanzada, tomando en cuenta cada una de las funciones que se dan en la empresa.
- Interpretar la forma en que es dirigido el recurso humano.
- Establecer los posibles errores en que está incurriendo el dirigente de empresa, previo juicio de la información recabada (trabajo de campo).

---

(1) Cabral, Roberto. La fuerza de las palabras, Selecciones - del Reader's Digest. México, 1977.

(2) Alfredo Tecla. Glosario de términos administrativos, Editorial INET. México, 1975.

## 9. EVALUACION ECONOMICA DE LA INVESTIGACION.



## 9. EVALUACION ECONOMICA DE LA INVESTIGACION

<i>Visita a la empresa</i>	<i>30 días</i>
<i>Recopilación de datos</i>	<i>60 días</i>
<i>Visita a la biblioteca</i>	<i>30 días</i>
<i>Visita a los fideicomisos</i>	<i>5 días</i>
<i>Visitas a la hemeroteca</i>	<i>5 días</i>
<i>Investigación de campo</i>	<i>10 días</i>
<i>Determinación y elaboración del cuestionario</i>	<i>5 días</i>
<i>Aplicación de los cuestionarios</i>	<i>5 días</i>
<i>Tabulación, análisis y selección de la información</i>	<i>10 días</i>
<i>Redacción del informe</i>	<i>5 días</i>
<i>Revisión y Corrección de Capítulos</i>	<i>10 días</i>
<i>Elaboración del organigrama</i>	<i>5 días</i>
<i>Mecanografiado del trabajo</i>	<i>30 días</i>
<i>Impresión del trabajo</i>	<i>30 días</i>



EVALUACION DE LA PRESENTE INVESTIGACION.

COSTO :

TRANSPORTE : \$ 35,000.00

PAPELERIA : \$ 35,000.00

IMPRESION : \$120,000.00

SUMA : \$ 35,000.00 + \$ 35,000.00 + \$120,000.00

■ \$190,000.00  
\*\*\*\*\*

**10. DETERMINACION DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.**

## 10. DETERMINACION DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

Entre los instrumentos a utilizar en la presente investigación, son los siguientes:

*Cuestionario.* Se entiende como tal, las formas impresas en las cuales los sujetos proporcionan información escrita al investigador.

*Vestajas encontradas en su utilización:*

- Su uso despersonaliza la investigación, ya que no se identifica plenamente a la persona, que lo contesta.
- Le dio uniformidad a nuestro trabajo.
- Su existencia puso un límite sensato a las expectativas de resultados.
- Como es una lista temática nos dio la oportunidad de verificar que estábamos cubriendo todos los aspectos de nuestra investigación.
- Es fácil de interpretar.

*Entrevista Dirigida.* Es aquella donde el entrevistador selecciona de antemano, algunos temas de interés para él, y hacia ellos dirige la conversación.

*Ventajas encontradas en su utilización:*

- Nos dio la oportunidad de ir observando las reacciones inmediatas de la persona.
- Nos fueron contestadas todas las preguntas.
- El entrevistado tuvo la oportunidad de darnos sus puntos de vista personales, acerca del tema tratado.
- Nos permitió aclararle al entrevistado las dudas que tenía acerca de las preguntas.
- Cuando fue necesario el entrevistado nos respaldó con los documentos respectivos.

### *Análisis de Puestos:*

- a) *Definición:* Es un método que nos permite conocer los elementos que integran un puesto de terminado de trabajo, su objetivo, qué se hace, cómo se hace, para qué se hace.
- b) *Ventajas encontradas en su utilización:*
- Nos mostró las lagunas que existían en la organización del trabajo.
  - Proporcionó una guía para establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
  - Permite conocer con precisión las funciones (autoridad-responsabilidad de cada trabajador).
  - Nos hizo ver las fallas y aciertos, los méritos y la colaboración de cada trabajador.

Además para proporcionar una base sólida a la presente investigación, empleamos como una opción el Análisis Factorial.

### *Análisis Factorial:*

- a) *Definición:* Mediante el análisis factorial es posible determinar la acción e interacción de todos y cada uno de las funciones que participan en la actividad económica de la empresa industrial y proporcionar a la dirección una guía inmejorable.
- b) *Ventajas encontradas en su utilización:*
- Ser un diagnóstico relativamente completo.
  - Se definen claramente los problemas descubiertos, sus causas y sus consecuencias.
  - Proporciona el poder definir metas cualitativas y cuantitativas con el fin de eliminar las causas de la no armonización de las funciones de dichas

A continuación se presentan diez cuestionarios, ya que se utilizaron en la investigación de campo, utilizando el análisis factorial, se emplearon para ello las siguientes equivalencias:

- a = satisfactorio
- b = regular
- c = malo
- d = inexistente

Además de los instrumentos ya mencionados también empleamos las siguientes fuentes de información:

- a) *Primaria*: el ambiente de la organización en operación o en funcionamiento.
- b) *Secundaria*: La documentación interna/externa relacionada con la empresa.

Por lo que se refiere al primer grupo estos pueden ser: el personal de la empresa, clientes, competidores y proveedores. Cuando se habla del ambiente organizacional en operación, se está considerando que es precisamente la vivencia de la entidad, la que proporciona (a través de la observación) una serie de señales tales como: la libertad de comunicación, las relaciones jefes-subordinados, la limpieza, etc.

La documentación también puede constituir un importante suministro de información; los diagramas de flujo, las gráficas de organización, los memorándums del personal, folletos de publicidad de la compañía, estados financieros y otros documentos relacionados con producción ventas, costos y presupuestos.

MEDIO AMBIENTE

- 1.- ¿Esta su empresa cerca de los proveedores y al de consumidores? (a).
- 2.- ¿Tiene usted dificultad en encontrar fuerza de trabajo? (c).
- 3.- ¿Tomando en cuenta la localización de la empresa de la venta de sus productos? (b).
- 4.- ¿Hay un estancamiento de las ventas de los productos en cuestión debido a falta de interés de los compradores? (c).
- 5.- ¿Se requiere de habilidades y conocimientos especiales para desempeñar las labores de la empresa? (a).
- 6.- ¿A que distancia se encuentran los mercados de los principales productos? (b).
- 7.- ¿Con respecto a las operaciones de la empresa en general hay un notable apoyo o desaliento? (b).
- 8.- ¿La actividad de la empresa se efectúa con normalidad o con restricciones debido a conocimientos de los trabajadores? (c).
- 9.- ¿Existe mano de obra especializada, se cuenta con servicios externos para adiestramiento? (a).
- 10.- ¿Cuenta la empresa con el personal suficiente en número? (a).



M E D I O   A M B I E N T E

$$E = \frac{4 + \frac{3}{2} + \frac{3}{4}}{10}$$

$$E = \frac{4 + 1.5 + .75}{10} = \frac{6.25}{10} = 0.625$$

62.5%

FUERZA DE TRABAJO =  $\frac{2}{6} = .34$

ACTIVIDAD PRODUCTORA =  $\frac{1}{6} = .16$

M E R C A D E O =  $\frac{3}{6} = .5$

100 SUMA DE CAUSAS

**FUNCION MEDIO AMBIENTE**

ELEMENTOS		a	b	c	d	CAUSAS										
						MA.	D.	PP.	F.	FT.	S.	MP.	AP.	M.	CE.	
1.01	Cercanía con Proveedores y Consumidores	X														
1.02	Dificultad para encontrar fuerza de trabajo			X						X						
1.03	Incluye la ubicación de la empresa, en la venta de los productos.		X												X	
1.04	Estancamiento en Ventas por falta de interés de los consumidores.			X											X	
1.05	Habilidades especiales para desempeñar las labores.	X														X
1.06	A que distancia se encuentran los mercados de los principales productos.		X													X
1.07	Impulsa o desaliento en las labores.		X										X			
1.08	Restricciones por falta de conocimiento en las labores.			X						X						
1.09	Existe mano de obra especializada.	X														
1.10	Personal suficiente.	X														
		4	3	3						2				1	3	

D I R E C C I O N

- 1.- Tomando en cuenta la estructura real de la organización de la empresa (¿cuál de sus características al parecer) se apoya o impide una eficiente operación de la Dirección General? (c).
- 2.- ¿Durante los últimos tres meses surgieron conflictos entre los directivos y trabajadores? (b).
- 3.- ¿Respecto a la estructura de la organización de la empresa hay de acuerdo con la situación ventaja o desventaja en el tipo de organización establecido? (c).
- 4.- ¿Respecto a la orientación de las actividades de la empresa hay una definición satisfactoria del alcance y objetiva de la actividad? (b).
- 5.- ¿Se están alcanzando los objetivos de la empresa por medio de sus servicios a los consumidores a través del precio y calidad de los productos? (b).
- 6.- ¿Se encuentran definidas cabal y satisfactoriamente las actividades de la empresa en lo referente a servicio y trato al cliente? (b).
- 7.- De acuerdo con la estructura real de la empresa ¿cuál de las siguientes funciones impulsa o frena las operaciones?
  - a) Dirección General.
  - b) Función Financiera.
  - c) Ambas.
- 8.- ¿Se conoce que haya surgido algún conflicto de autoridad o responsabilidad? (b).

9.- ¿Se han producido acciones que hayan puesto de manifiesto la conveniencia de mejorar el control de ventas y como ha sido?

(c).

10.- ¿Con que frecuencia se revisan las acciones llevadas a --  
cabo por los subordinados? (a).

D I R E C C I O N

$$E = \frac{1 + \frac{5}{9} + \frac{1}{4}}{10}$$

$$E = \frac{1 + 2.5 + 1}{10} = \frac{4.5}{10} = 45\%$$

$$M. A. \frac{1}{9} = .11$$

$$AP \frac{1}{9} = .11$$

$$D) \frac{4}{9} = .44$$

$$M \frac{3}{9} = .34$$

**FUNCION DIRECCION**

Elementos		a	b	c	d	CAUSAS										
						MA.	D.	PP.	F.	FT.	S.	MP.	AP.	M.	CE.	
1.01	La estructura de la empresa apoya o impide una eficiente operación de la dirección.			x			x									
1.02	Conflicto directivos-Trabajadores.		x				x									
1.03	Ventaja o desventaja con el tipo de organización establecido.			x			x									
1.04	Adecuada orientación en las actividades a realizar.		x										x			
1.05	Precio y calidad de los productos.		x													x
1.06	Definición y objetivos de servicio y trato al cliente.		x													x
1.07	Frena el funcionamiento de la empresa (Dirección y Finanzas).			x			x									x
1.08	Conflicto de autoridad-responsabilidad.		x				x									
1.09	Mejorar el control de Ventas.			x												x
1.10	Se revisan las acciones.	x														
		1	5	4		1	4							1	3	

CUESTIONARIO DE PRODUCTOS Y PROCESOS I

- 1.- Por lo que toca a los productos elaborados hay una definición satisfactoria y/o un plan con respecto a las características de calidad que deben ser alcanzadas o conservadas..... b
- 2.- Durante los últimos meses ha habido más de una queja seria de algún consumidor con respecto a la calidad o adaptabilidad de alguno de los productos principales..... b
- 3.- Por lo que respecta a los 5 productos principales de la empresa se ha tratado de determinar cuáles de ellos se enfrentarán dentro de los próximos 3 años  
a: 'Un aumento de la Demanda  
'Una disminución de la Demanda  
'Aumento de la competencia fuera de lo normal d
- 4.- Por lo que toca a los procesos reales empleados en la producción si se comparan con el grado actual de desarrollo técnico, muestran ventaja o desventaja de naturaleza tecnológica..... c
- 5.- Por lo que se refiere a los productos principales se han realizado mejoras específicas en la calidad..... b
- 6.- ¿Qué esfuerzo se hace para mejorar los productos en relación al servicio y mantenimiento?..... a
- 7.- ¿Se utiliza algún medio para disminuir los costos con referencia a los procesos de elaboración de los productos..... d

8.- *¿Cuáles esfuerzos se hacen para mejorar la utilización de los subproductos de desperdicios y desechos?*

..... d

9.- *¿Hay en la empresa un procedimiento práctico para aprovechar la literatura e información técnica corrientes y mantenerse al ritmo del desarrollo tecnológico.....*

d

10.- *¿Qué ventaja representa para usted utilizar canales de distribución tanto mayoristas como detallistas a nivel precios.....*

a



$$E = \frac{a + \frac{b}{2} + \frac{c}{n}}{n}$$

En el caso analizado, la eficiencia de esta función será:

$$E = \frac{2 + \frac{3}{2} + \frac{1}{4}}{10} =$$

10

$$E = \frac{2 + 1.5 + .25}{10} = \frac{3.75}{10} = .375$$

es decir, la eficiencia de la función será de 37.5%  
LOS PORCENTAJES DE INFLUENCIA LIMITANTE SERAN

Mercadeo	1/8	.13
Productos y Procesos	3/8	.37
Actividad Productora	4/8	.5
		<u>1.00</u>

FUNCION PRODUCTOS Y PROCESOS

Productos y Procesos		a	b	c	d	CAUSAS										
						MA.	D.	PP.	F.	FT.	S.	MP.	AP.	M.	CE.	
1.01	Existe definición satisfactoria acerca de la calidad en los productos.		x					x								
1.02	Quejas de los consumidores respecto a la calidad de los productos.		x										x			
1.03	Existen pronósticos de la demanda.				x										x	
1.04	Los procesos actuales empleados poseen algún adelanto Tecnológico.			x				x								
1.05	Los productos principales presentan mejoras en su calidad.		x										x			
1.06	Esfuerzo en mejorar los servicios.	x														
1.07	Algún método para disminuir los costos en los procesos de los productos.				x			x								
1.08	Se utilizan los desperdicios.				x										x	
1.09	Se aprovecha avanza tecnológico en la elaboración de productos.				x			x								
1.10	Ventaja a utilizar canales de distribución (Mayoristas como minoristas).	x														
		2	3	1	4			4					3	1		

CUESTIONARIO DE FINANCIAMIENTO

- 1.- El responsable del manejo de los fondos ¿cómo cumple con su labor.....  b
- 2.- ¿Se respeta la situación jerárquica que tienen los - fondos empleados? .....  b
- 3.- ¿Se lleva a cabo un presupuesto de ingresos?...  c
- 4.- ¿Se lleva a cabo un presupuesto de egresos.....  c
- 5.- ¿Se elaboran con la frecuencia debida análisis de Los Estados Financieros?.....  c
- 6.- ¿Existe algún crédito otorgado a su empresa por una financiera?.....  d
- 7.- ¿Cómo son sus relaciones con sus proveedores?..  a
- 8.- ¿El tipo de crédito que les ofrecen sus provee dores les es conveniente?.....  b
- 9.- ¿Se definen claramente los motivos de inversión .....  d
- 10.- ¿Se documentan las ventas?.....  a

$$E = \frac{a + \frac{b}{2} + \frac{c}{n}}{n}$$

En el caso analizado, la eficiencia de esta función será:

$$E = \frac{2 + \frac{3}{2} + \frac{3}{4}}{10}$$

$$E = \frac{2 + 1.5 + .75}{10} = \frac{4.25}{10} = .425$$

es decir, la eficiencia de la función será de 42.5%  
 LOS PORCENTAJES DE INFLUENCIA LIMITANTE SERAN:

Financiamiento  $2/8 = .25$   
 Contabilidad y  
 Estadística  $6/8 = \frac{.75}{100}$

FUNCION

Financiamiento		a	b	c	d	CAUSAS										
						MA.	D.	PP.	F.	FT.	S.	MP.	AP.	M.	CE.	
1.01	El responsable del manejo de los fondos, cumple		H													H
1.02	Situación jerárquica de los fondos.		H													H
1.03	Presupuestos de ingresos.			H												H
1.04	Presupuesto de egresos.			H												H
1.05	Análisis de estados financieros.			H												H
1.06	Créditos de Financiera.				H				H							
1.07	Relaciones con proveedores.	H							H							
1.08	Tipo de crédito.		H													
1.09	Objetivos de la inversión				H											H
1.10	Documentación de ventas	H														
		2	3	3	2				2							6

CUESTIONARIO FUERZA DE TRABAJO

- 1.- Por lo que toca a la mano de obra hay reglas establecidas con respecto a la contratación de personal nuevo?..... c
- 2.- ¿Muestra una tendencia decreciente el porcentaje de los trabajadores que renuncian en forma voluntaria a su empleo dentro de la empresa..... b
- 3.- ¿Muestra una tendencia descendente el porcentaje que representan las horas de trabajo perdidas por ausencia de los trabajadores con respecto al total de horas trabajadas?..... b
- 4.- ¿Hay una política establecida para adiestrar a los trabajadores y lograr así una mejor ejecución en los puestos de la empresa?..... d
- 5.- Durante los últimos meses, ¿ha surgido algún conflicto o ha aumentado notablemente la tensión entre los trabajadores y la dirección?..... b
- 6.- ¿Se provee al nuevo personal de aquellos útiles necesarios para la realización eficiente de su trabajo?..... a
- 7.- ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo?..... b
- 8.- ¿Existe armonía entre los trabajadores de la empresa?..... b
- 9.- ¿Cómo son las relaciones entre los trabajadores y la Dirección..... b
- 10.- ¿Se contrata por un periodo de prueba?..... d

FUERZA DE TRABAJO

$$E = \frac{a + \frac{b}{2} + \frac{c}{n}}{n}$$

En el caso analizado, la eficiencia de esta función será:

$$E = \frac{1 + \frac{6}{2} + \frac{1}{4}}{10}$$

$$E = \frac{1 + 3 + .25}{10} = \frac{4.25}{10} = .425$$

es decir, la eficiencia de la función será de 42.5%  
LOS PORCENTAJES DE INFLUENCIA LIMITANTE SERAN

Dirección 7/q .77

Fuerza de  
Trabajo 2/9 .23  
1.00

FUNCION

Fuera de Trabajo		a	b	c	d	CAUSAS									
						MA.	D.	PP.	F.	FT.	S.	MP.	AP.	M.	CE.
1.01	Reglas de contratación del personal.			x			x								
1.02	Tendencia a renunciadas de empleo.		x							x					
1.03	Ausencia de trabajadores.		x							x					
1.04	Política de adiestramiento de los trabajadores.				x		x								
1.05	Conflicto entre la dirección y los trabajadores.		x				x								
1.06	Implementos suficientes para la labor eficiente.	x													
1.07	Adecuadas condiciones de trabajo.		x				x								
1.08	Armonía entre trabajadores y empresa.		x				x								
1.09	Relaciones del empleado con la dirección.		x				x								
1.10	Contratación por período de prueba.				x		x								
		1	6	1	2		7			2					



CUESTIONARIO "SUMINISTROS"

- 1.- ¿Actúa la empresa de acuerdo con normas de compra establecidas con respecto a la Selección de proveedores?.....  a
- 2.- Más del 50% de los abastecimientos se ordenan basándose en la comparación de precios.....  a
- 3.- ¿Los principales proveedores de la empresa muestran una disposición satisfactoria para atender las quejas que surgen inmediatamente después de la llegada de los materiales a la empresa?.....  a
- 4.- ¿Se tienen definidos los objetivos y las políticas de compra?.....  b
- 5.- ¿Qué medidas se toman para asegurar una calidad uniforme en los materiales?.....  a
- 6.- ¿Se conoce cuál es el tamaño del lote o el volumen de compra económico?.....  b
- 7.- ¿Qué método de compras se sigue en la empresa de acuerdo a las necesidades de la producción?.....  b
- 8.- ¿Se vigila que los pedidos sean surtidos en la forma y términos solicitados?.....  b
- 9.- ¿Se tiene una clasificación de los artículos almacenados?.....  d
- 10.- ¿Se tiene un sentido económico respecto de la existencia que conviene mantener?.....  c

SUMINISTROS

$$E = \frac{a + \frac{b}{2} + \frac{c}{n}}{n}$$

En el caso analizado, la eficiencia de esta función será:

$$E = \frac{4 + \frac{4}{2} + \frac{1}{4}}{10} =$$

$$E = \frac{4 + 2 + .25}{10} = \frac{6.25}{10} = .625$$

es decir, la eficiencia de la función será de 62.5 %  
LOS PORCENTAJES DE INFLUENCIA LIMITANTE SERAN

Dirección 1/6 .17

Actividad  
Productora 2/6 .33

Suministros 3/6 .5  
1.00

.FUNCION

Suministros		a	b	c	d	CAUSAS .									
						MA.	D.	PP.	F.	FT.	S.	MP.	AP.	M.	CE.
1.01	Selección de proveedores	x													
1.02	Abastecimientos por comparación	x													
1.03	Los proveedores atienden satisfactoriamente las quejas.	x													
1.04	Objetivos y políticas de compra.		x				x								
1.05	Calidad en los materiales.	x													
1.06	Volumen de compra económico.		x								x				
1.07	Método de compras.		x								x				
1.08	Pedidos en términos solicitados.		x										x		
1.09	Clasificación de artículos.				x								x		
1.10	Existencia de artículos.			x							x				
		4	4	1	1		1				3		2		

CUESTIONARIO DE MEDIOS DE PRODUCCION

- 1.- ¿Existe una política de reemplazo de maquinaria obsoleta?..... d
- 2.- ¿Al terminar su labor los encargados del manejo del equipo de transporte guardan invariablemente los vehículos en la empresa?..... a
- 3.- ¿Es fácil la maniobra de carga y descarga de materiales y productos?..... b
- 4.- ¿Son suficientes los almacenes para el volumen actual de producción?..... a
- 5.- ¿Cuenta la empresa con una política establecida para la inversión y reposición de máquinas?..... d
- 6.- ¿Se considera la redituabilidad de las inversiones? b
- 7.- ¿Se cuenta con un lugar apropiado para la transformación de los artículos o la presentación de servicios en caso de un taller?..... b
- 8.- ¿Hay mantenimiento preventivo?..... c
- 9.- Los procesos de operación están definidos?..... b
10. ¿Se utilizan órdenes de trabajo o instrucciones para efectuar la transformación de materiales o ejecución de servicios?..... b

$$E = \frac{a + \frac{b}{2} + \frac{c}{n}}{n}$$

En el caso analizado, la eficiencia de esta función será:

$$E = \frac{2 + \frac{1}{2} + \frac{1}{4}}{10}$$

$$E = \frac{2 + 2.5 + .25}{10} = \frac{4.75}{10} = .475$$

es decir, la eficiencia de la función será de 47.5%  
 LOS PORCENTAJES DE INFLUENCIA LIMITANTE SERAN :

Dirección	1/8 =	.12
Financiamiento	1/8 =	.12
Suministros	1/8 =	.12
Medios de producción	1/8 =	.12
Contabilidad y E.	1/8 =	.12
Actividad productora	3/8 =	.38

FUNCION

Medios de Producción		a	b	c	d	CAUSAS										
						MA.	D.	PP.	F.	FT.	S.	MP.	AP.	M.	CE.	
1.01	Política de reemplazo de maquinaria.				x		x									
1.02	Se guardan los vehículos en la empresa?	x														
1.03	Éxito maniobra de carga y descarga de materiales.		x								x					
1.04	Almacenaje eficiente	x														
1.05	Política de Inversión.				x				x							x
1.06	Redituabilidad de las inversiones.		x											x		
1.07	Local para transformación de materiales.		x									x		x		
1.08	Mantenimiento preventivo.		x											x		
1.09	Procesos de operación definidos.		x											x		
1.10	Utilización de órdenes de trabajo.		x											x		
		2	5	1	2		1		1		1	1	3			1

ACTIVIDAD PRODUCTORA

- 1.- ¿Cómo considera las actividades que realiza la empresa?.....     b
- 2.- ¿Cómo considera el método de fabricación de acuerdo con los pedidos de los clientes?.....     b
- 3.- ¿Se lleva a cabo la supervisión de la calidad en la elaboración de sus productos?.....     b
- 4.- ¿Cómo se considera el número de horas trabajadas por los empleados?.....     b
- 5.- ¿Se respetan las líneas de jerarquía y dependencia por parte de los subordinados?.....     d
- 6.- ¿Se encuentran satisfechos los trabajadores con sus salarios?.....     c
- 7.- ¿Considera que podría mejorar la capacidad de producción de la empresa?.....     b
- 8.- ¿Realiza sus pedidos en el tiempo proyectado?...     b
- 9.- ¿Realiza alguna investigación para mejorar sus servicios?.....     b
- 10.- ¿Cómo se considera la actividad productora que realiza su empresa?.....    a1

ACTIVIDAD PRODUCTORA

$$E = 1 + \frac{2}{10} + \frac{1}{4} =$$

$$E = 1 + \frac{3.5}{10} + \frac{.25}{10} = \frac{4.75}{10} = .475 \quad 47.5\%$$

$$\frac{3}{10} = .3 \text{ Dirección}$$

$$\frac{1}{10} = .1 \text{ Productos y procesos}$$

$$\frac{2}{10} = .2 \text{ Fuerza de trabajo}$$

$$\frac{4}{10} = .4 \text{ Actividad productora}$$



.FUNCION

Actividad Productora		a	b	c	d	CAUSAS .									
						MA.	D.	PP.	F.	FT.	S.	MP.	AP.	M.	CE.
1.01	El funcionamiento en general de la empresa.		x				x								
1.02	Método de fabricación		x										x		
1.03	Supervisión de calidad.		x										x		
1.04	Número de horas trabajadas.		x												
1.05	Se respetan las líneas de jerarquía.				x		x				x				
1.06	Satisfacción respecto a los salarios.			x							x				
1.07	Capacidad de producción		x					x							
1.08	Cumplimiento de pedidos.		x										x		
1.09	Investigación para mejorar servicios.		x					x							
1.10	Como considera la actividad productora.	x											x		
		1	7	1	1		3	1		2			4		

MERCADEO

- 1.- *¿Se han definido las necesidades de los consumidores en las actividades objeto de la empresa?.....*     b
- 2.- *¿Existe suficiente mercado de consumo del producto o servicio?.....*     b
- 3.- *En caso de ser un producto o servicio con mercado de consumo final se cubre en forma adecuada?.....*     c
- 4.- *¿Se tiene conciencia de la importancia del satisfactor que se ofrece?.....*     a
- 5.- *¿Existe una adecuación de los canales de distribución utilizados?.....*     a
- 6.- *¿Es adecuado el cálculo de precio por el producto o servicios obtenidos?.....*     b
- 7.- *¿Se ofrecen rebajas por compra de volumen?.....*     b
- 8.- *¿Se conocen los precios de la competencia?.....*     d
- 9.- *¿El número de los clientes es estático, o va en aumento?.....*     b
- 10.- *¿Se ofrecen garantías suficientes de la pureza del producto o del buen servicio?.....*     a

M E R C A D E O

$$\frac{5}{7} = .71 \text{ Mercadeo}$$

$$\frac{2}{7} = .29 \text{ Contabilidad y Estadística}$$

$$E = \frac{3 + 5/2 + \frac{1}{4}}{10}$$

$$E = \frac{3 + 2.5 + .25}{10} = \frac{5.75}{10} = .575$$

FUNCIÓN

Mercadeo		a	b	c	d	CAUSAS.											
						MA.	D.	PP.	F.	FT.	S.	MP.	AP.	M.	CE.		
1.01	Definición de las necesidades de los consumidores.		x													x	
1.02	Existe suficiente mercado.		x													x	
1.03	Se cubre el producto en forma adecuada.			x												x	
1.04	Importancia del producto ofrecido.	x															
1.05	Adecuados canales de distribución.	x															
1.06	Es adecuado el precio de los productos.		x														x
1.07	Rebajas sobre compras.		x														x
1.08	Se conocen los precios de la competencia.				x												
1.09	El número de clientes es estático o va en aumento.		x													x	
1.10	Se ofrecen garantías por los productos.	x															
		3	5	1	1											5	2

CONTABILIDAD Y ESTADISTICA

- 1.- ¿El actual sistema de contabilidad se adecua a su empresa?..... b
- 2.- ¿Realiza con la debida frecuencia el balance general?..... b
- 3.- ¿Existe un informe de ventas eficaces?..... a "
- 4.- ¿Realiza con la debida frecuencia el estado de pérdida y ganancias?..... b
- 5.- ¿Considera eficientes sus métodos de información contable?..... c
- 6.- ¿Existe un informe de producción?..... d
- 7.- ¿Se lleva a cabo estudios de contabilidad de costos?..... d
- 8.- ¿Todos los entregos son facturados dentro de los 3 días siguientes a su entrega?..... a
- 9.- ¿Se han detallado los procedimientos de registro? c
- 10.- ¿Se analizan periódicamente las formas existentes?..... b'

CONTABILIDAD Y ESTADISTICA

$$E = \frac{2 + 4 + \frac{2}{4}}{10}$$

$$E = \frac{2 + 2 + .5}{10} = \frac{4.5}{10} = .45$$

$$\frac{1}{8} = .12 \text{ Productos y Procesos}$$

$$\frac{7}{8} = .88 \text{ Contabilidad y Estadística}$$



## II. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION



**RESULTADOS SOBRE ANALISIS FACTORIAL**

**CUADRO DE PORCENTAJES ABSOLUTOS**

### CUADRO DE PORCENTAJES ABSOLUTOS

Al Factor medio ambiente: este se encuentra en un 62% - de eficiencia, limitando la misma por la fuerza de trabajo en virtud de la dificultad que implica el tener un personal adecuado para la organización; dicho factor incluso representa - el 34% que haría falta para alcanzar el 100% que desde luego se pretende en cada factor sujeto a observación.

La actividad productora presenta deficiencias ya que no hay métodos de trabajo definidos, y limita al factor medio ambiente en un 16%, la función de mercado con un 5% aquí es la que menos afecta a este factor, o sea que se han definido algunas necesidades de los consumidores (CUADRO (a) ).

Al Factor dirección: este se encuentra en un 45% de eficiencia limitándose a sí mismo en un 44% como consecuencia, - de una dirección basada en la experiencia y no en lineamientos más técnicos de dirección, también se encuentra limitado el factor por el mercado en un 34% porque no se satisface. - oportunamente lo que requiere el cliente.

La actitud (factor medio ambiente) que ha generado el - actual estilo de dirección en el personal es de desaliento - porque no existe motivación tal afirmación está representada por un 11% y que limita a este factor; la actividad productora se encuentra supeditada a una acción coercitiva por parte de la dirección y representa un 11% que limita al factor - - dirección (CUADRO (b) ).

Factor productos y procesos: este se encuentra en un - 37% de eficiencia limitándose desde luego porque no se cumple con las normas de calidad en un 37%.

El mercado no se cubre en forma adecuada ya que representa un 13% que limita a este factor y por último la actividad productora solo afecta en lo referente a productos y procesos en un 5% ya que no se hacen mejoras por la utilización de desperdicios. (CUADRO (c) ).

Factor financiamiento: Este se encuentra en un 42% de eficiencia, limitando al mismo por contabilidad y estadística, en un 75% ya que no existe un control del manejo de fondos - que se utilizan, también se limita a sí mismo en un 25% al no utilizar ningún tipo de crédito que permitiera en un momento dado la expansión de la organización (CUADRO (d) ).

Factor fuerza de trabajo: este se encuentra en un 42% de eficiencia, limitado, el mismo por la dirección en un 77%, ya que esta presenta deficiencias como conflictos entre trabajadores y dirección, inadecuadas condiciones de trabajo entre trabajadores y dirección, inadecuadas condiciones de trabajo entre otras; ahora bien por lo que corresponde a la fuerza de trabajo la tendencia que representa las horas de trabajo perdidas por ausencia de los trabajadores afecta al factor en un 23% (CUADRO (e) ).

El Factor Suministros: Este se encuentra con un 62% de eficiencia, limitándolo la dirección en un 17% por desconocimiento del tamaño del lote o el volumen de compra económico, independientemente de la negligencia en surtir los pedidos en los términos solicitados afectando tanto a suministros por no tener materiales en un 5% como a la actividad productora en un 33% por no poder realizar la manufactura (CUADRO (f) ).

Factor medios de producción: este se encuentra en un 47% de eficiencia, limitando al mismo la actividad productora en virtud de que los procesos de operación no se encuentran definidos de una forma adecuada, tal irregularidad afecta al

en un 38%; la dirección no cuenta con una política para la inversión y reposición de máquinas y afecta al factor en un 12%; en cuanto al financiamiento para reemplazo de maquinaria obsoleta es inexistente y limita al factor en un 12%. En los suministros, no siempre se cuenta con el artículo solicitado en el momento, y limita al factor en un 12%.

Los medios de producción no poseen un mantenimiento preventivo y este factor se afecta en un 12%; Contabilidad y Estadística no considera la rentabilidad en las inversiones y afecta al factor en un 12% (CUADRO (g) ).

Factor actividad productora: este se encuentra en un 47% de eficiencia, limitando la misma por la dirección ya que al no contar con salarios que satisfagan las necesidades de los trabajadores, estos se encuentran inconformes y limita a la función en un 3%; el factor de estudio presenta deficiencias en cuanto al entrega oportuno de pedidos, y se afecta en un 4% la actividad productora esta afectada por productos y procesos por no existir métodos y técnicas de trabajo adecuadas en un 1% y por ende la fuerza de trabajo se vuelve poco productiva y afecta al factor en un 2% (CUADRO (h) ).

Factor mercadeo: Este se encuentra con un 57% de eficiencia, esta misma función se limita en un 71% en virtud de que no se han definido las necesidades de los consumidores; en contabilidad y estadística se trata de establecer un precio competitivo y adecuado por el producto o servicio y afecta al factor en un 29% (CUADRO (i) ).

Factor Contabilidad y Estadística: este se encuentra en un 45% de eficiencia, limitándose por no haber información financiera oportuna y veraz en un 88%. Este factor se afecta por productos y procesos en un 12% ya que no existe el suficiente financiamiento para la adquisición y manejo de los mismos. (j)



LIMITADAS			CAUSANTES		
Funciones	Eficiencia	Número Limitantes	Funciones	%Influencia Negativa	Número de funciones Limitadas
PRODUCTOS Y 3 PROCESOS	37	PORCENTAJES 3 RELATIVOS	CONTABILIDAD 10 Y ESTADISTICA	DE LA MAS ALTA 21 A LA MAS BAJA	4
FINANCIAMIENTO 4	42	2	ACTIVIDAD 8 PRODUCTORA	19	6
FUERZA DE TRABAJO 5	42	2	DIRECCION 2	19	5
DIRECCION 2	45	4	MERCADEO 9	15	4
CONTABILIDAD 10 Y ESTADISTICA	45	2	PRODUCTOS Y 3 PROCESOS	07	3
METODOS DE 7 PRODUCCION	47	6	FUERZA DE TRABAJO 5	07	3
ACTIVIDAD 8 PRODUCTORA	47	4	SUMINISTROS 6	05	2
MERCADEO 9	57	2	FINANCIAMIENTO 4	04	2
MEDIO AMBIENTE 1	62	3	MEDIOS DE 7 PRODUCCION	01	1
SUMINISTROS 6	62	3	MEDIO AMBIENTE 1	01	1

**ASPECTOS COMPLEMENTARIOS SOBRE LA FUNCIÓN DE PERSONAL Y LA  
DIRECCION DE PERSONAL**

#### 4. La Dirección de Personal

Esta pequeña empresa, conserva desde que se creó hace diez y ocho años la centralización del mando y de dirección sobre el dueño, a su vez se palpan sin duda características que la definen como empresa familiar:

- A) Centralización administrativa
- B) Flexibilidad

La empresa ha sido manejada con sentimentalismo o permitiendo en algún caso la distracción de sus metas por alguna influencia de tipo personal, es decir solo las determinaciones del dueño son válidas, no existe la planificación seria preciso que se planeara todo lo más acuciosamente posible, considerando el producto o el servicio que se presta, la forma de distribuirlo, la competencia, los posibles clientes y definitivamente para llevar a cabo en una forma adecuada necesitaría desechar la intuición en estos campos con asesoría profesional.

Se dice que la función de descentralización y delegación concede a los individuos cierto grado de libertad para dirigir sus propias actividades, asumir responsabilidades y lo que es sumamente importante, satisfacer las necesidades de su ego, al ejercer funciones de descentralización y delegación los empleados tendrán libertad de acción, seguridad y autoridad suficientes en la empresa, lamentablemente estas funciones en esta empresa no se dan de ahí que el subordinado se sienta como llevado de la mano o sin ninguna responsabilidad y sin ningún esfuerzo a realizar. El Gerente General posee el poder, todos tienen que colaborar con él sin pestañear, a él lo buscan para obtener información generalmente él es el que impone nuevas ideas, reconoce que a su modo sabe manejar a sus subordinados, siendo dominante y hasta en ocasiones con-



descendiente y algunas veces recompensa a quienes lo merecen.

A él le gustaría que sus subordinados le pidieran que les explicara, cuales fueron los puntos que no le gustaron del trabajo y que ellos estuvieran dispuestos a volver a elaborarlos.

De esta manera él no reaccionaría tan violentamente para hacerse obedecer.

En frecuentes ocasiones el dueño considera a los trabajadores como ignorantes y a los que se les tiene que pagar, y que en la primera oportunidad pensarán en perjudicarlo.

Va que él ha tenido experiencias tales como: demanda de trabajadores, falsificaciones de documentos, abuso de confianza, etc. Sin embargo es evidente que los subordinados se adaptan se les puede cambiar de puesto y se adaptan, no es un trabajo complejo sino simple ya que lo que se necesita es principalmente la práctica sobre el terreno, esta da las habilidades manuales y en un momento dado, un buen trabajador puede ser un experto en varias técnicas manuales. Son trabajadores que necesitan una dirección adecuada y constante ya que pocas veces se desenvuelven solos.

El dueño también considera que el trabajador tiene anhelos opuestos a los de él, ya que los trabajadores están conscientes que difícilmente lograrán tener un ascenso y por lo tanto nunca unen sus ambiciones a la empresa ya que su realidad se basa en un salario nominal.

Desde luego que desde que se inició esta empresa sus recursos con que se contaban eran insuficientes, los problemas administrativos es decir los problemas internos se han venido resolviendo conforme a las circunstancias y siempre -

bajo el criterio del dueño, nunca se ha querido asociar ya que no le gusta compartir responsabilidades, de hecho el negocio presenta muchas deficiencias, pero es imposible que un solo hombre quiera resolverlo todo de una manera óptima.

Existe una estructura informal, no se tienen definidos los niveles jerárquicos, el personal de base no está sindicalizado, el financiamiento es a corto plazo y no de largo plazo que es más adecuado.

Existen problemas administrativos y de índole legal que sin embargo el dueño está consciente de ello ya que existen irregularidades tales como documentos por cobrar vencidos, por sumas que pueden afectar el desarrollo normal de las operaciones, y que se ha tenido que recurrir vía legal para el cobro de los mismos, situación que definitivamente afecta a la empresa.

Otro problema que es palpable es que el dueño pone bastante esfuerzo físico; con esto distrae mucho tiempo para problemas internos de la empresa.

La empresa se inició realizando maquila a una cadena de tiendas de auto servicio, después se independizó y fue formando sus propios clientes, también poco a poco ha ido ampliando su giro y diversificando sus artículos.

En lo referente al control de sus recursos financieros el dueño es el que únicamente y aparentemente los conoce, y definitivamente no puede informar sobre lo que él no tiene certeza.

El dueño según él mismo lo informa toma sus decisiones en base a experiencias pasadas y guiado por la intuición y la corazonada con esto tiene mayor riesgo de equivocarse.

■ Además también el dueño piensa que para tener una óptima estructura organizacional, lo lograría únicamente si fuera una gran empresa, porque tienen los recursos y no escatiman la inversión en la realización de estudios que coadyuven a mejorar la organización interna.

C U E S T I O N A R I O

\*\*\*\*\*

I. P A R T E

(Se aplicarán al gerente general)

1. *¿Qué características considera más representativas para decidir la contratación de un candidato?*
2. *¿Qué tipo de contratación utiliza en su negocio?*
3. *¿Qué sistema de remuneración utiliza?*
4. *¿Cómo considera el medio en el que se desenvuelve su personal?*
5. *¿Con relación a su integridad física de sus subordinados que prevenciones maneja ud. al respecto?*
6. *¿Qué otros aspectos considera usted, sobre su personal?*
7. *¿Son impartidos cursos de capacitación a sus subordinados?*

## R E S U M E N

### 1). Sobre funciones del personal:

Para la realización de las actividades de la negociación requiere gente que posea experiencia, prefiera al personal joven, es moldeable, aprende y logra un buen desempeño.

La manera por la cual se allega personal es generalmente, por el periódico, el tipo de contratación va de acuerdo a la convenciencia del dueño, ya que él es quien entrevista, - aprueba o desaprueba, selecciona e induce al candidato. El sistema de remuneración en este punto toma como base los salarios ofrecidos dentro de su ramo comercial, dá una remuneración mejor a los que poseen mayor antigüedad.

El medio ambiente en el que se desenvuelve el personal, es un 80% tenso, sobre todo cuando el gerente empuja a la gente, por así decirlo a la consecución de sus objetivos.

En cuanto a la capacitación considera que la mejor de todas es la que da el trabajo y no considera conveniente que tomen nuevos conocimientos, ya que su radio de acción es tan limitado que le perjudicaría si sus subordinados salieran de la negociación.

Normas de seguridad son inexistentes, en cuanto a prestaciones únicamente poseen la atención médica de ley y otras - generalmente de tipo económico que fija el mismo gerente.

C U E S T I O N A R I O

\* \* \* \* \*

2) Sobre la Dirección de Personal

I I . P a r t e

1. *¿Qué cualidades busca usted en sus subordinados, es decir, busca usted más fuerza física que mental?*
2. *¿Si usted pudiera moldear la forma en que quisiera que la gente se desarrollara en sus actividades, y que de este modo se lograra al subordinado ideal a que puntos se referiría como cualidades?*
3. *¿En el desempeño de sus subordinados independientemente de su misión, buscaría que éste fuera versátil y se interrelacionara con sus compañeros de trabajo?*
4. *¿Existen a menudo diferencias entre las opiniones de usted como jefe y sus subordinados?*
5. *¿Elogia el trabajo cuando está bien hecho?*
6. *¿Comunica a sus subordinados las razones de las decisiones importantes?*
7. *¿Anima a sus subordinados a que hagan sugerencias?*
8. *¿Muestra algún favoritismo?*
9. *¿Reprende a sus subordinados en privado o delante de los demás?*
10. *¿Muestra usted predilección por algún subordinado en especial?*

11. *¿Interrumpe a sus subordinados, se precipita a sacar conclusiones?* -
12. *¿Usa con frecuencia palabras altisonantes para hacer trabajar a sus subordinados.*
13. *¿Cree usted, en el subordinado ideal?*
14. *¿Cree usted, en subordinados leales?*
15. *¿Se siente usted, satisfecho de la manera en que ha dirigido a sus subordinados?* -
16. *¿De ser usted subordinado, como le gustaría que lo dirigiesen?* -

## R E S U M E N

### SOBRE LA DIRECCION DE PERSONAL

Es visible que la dirección o la forma de encauzar es -  
fuerzos se da bajo las instrucciones del gerente general o -  
dueño, el cual exige ante todo obediencia por parte de sus -  
subordinados, es decir que él desearía que sus órdenes fueran -  
inviolables, busca también que tomen decisiones pero éstas -  
son mínimas y no trascendentales, maneja las situaciones de -  
acuerdo a sus intereses.

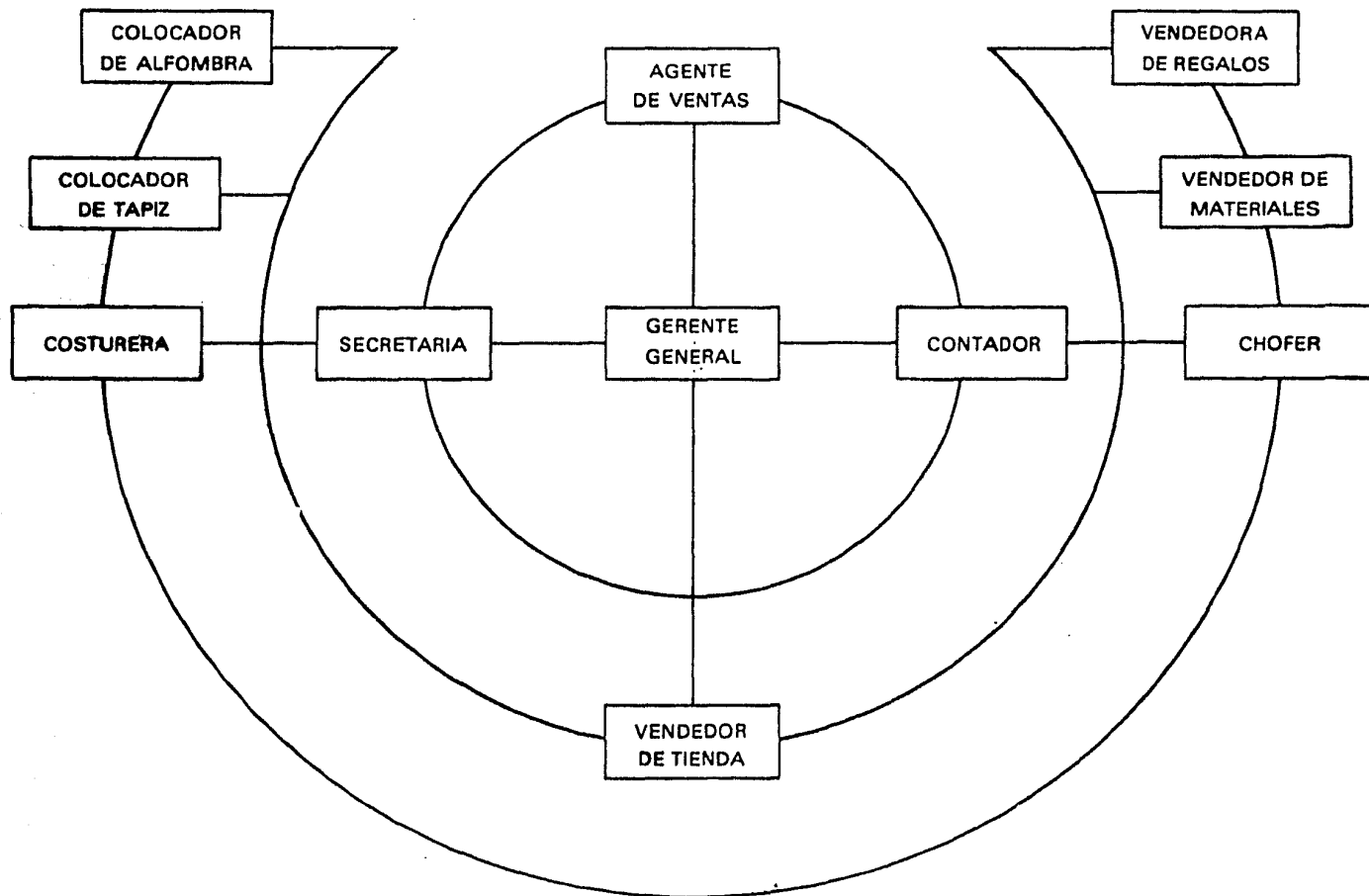
Pareciese que sus subordinados los maneja se como una - -  
herramienta más, ya que frecuentemente tiene una concepción -  
muy negativa de éstos ya que los considera con muy poca capa -  
cidad, que son dañinos que sólo buscan su paga y que en la -  
primera oportunidad pensarán en perjudicarlo.

Es frecuente que con sus subordinados adopte una postura  
de padre-hijo, ya que en ocasiones los elogia por una buena -  
labor, inclusive admite que éstos externen alguna opinión pe -  
ro no permite que se salgan de los lineamientos que les ha --  
trazado, ya que se encontrarán con fricciones muy fuertes por  
parte de él.

Admite que la manera en que coordina a su personal es -  
funcional, aunque no sea la más adecuada, pero tampoco tiene  
interés de dar un giro a su estilo de dirección.



## **ESTRUCTURA Y DESCRIPCION DE PUESTOS**



- I. TITULO DEL PUESTO: GERENTE GENERAL.
- II. POSICION EN EL ORGANIGRAMA: PRIMER NIVEL JERARQUICO  
EN AUSENCIA DE SU JEFE  
INMEDIATO SUPERIOR  
REPORTAR A: NADIE.  
SUBORDINADOS DIRECTOS  
CONTADOR, AGENTES DE VENTAS, COSTURERAS, ALFOMBREROS Y  
TAPICEROS.
- III. OBJETIVO:  
DIRIGE Y SUPERVISA TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA,  
E IMPONE SU AUTORIDAD CUANDO LOS OBJETIVOS SE DESVIAN -  
DE LA META DESEADA.
- IV. FUNCIONES PRINCIPALES:
  1. COORDINA TODAS LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN  
LA EMPRESA.
  2. VIGILA LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS, LA MANUFACTURA  
DE LOS MISMOS Y SERVICIOS QUE OFRECE AL CLIENTE.
  3. REALIZA LABORES ADMINISTRATIVAS COMO TRAMITES ANTE  
OFICINAS GUBERNAMENTALES Y ASUNTOS DE ORDEN JURIDI  
CO.
  4. RECLUTA Y SELECCIONA AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.
  5. SE ENCARGA DEL PAGO DE LA NOMINA, DETERMINA LOS AU  
MENTOS DE SUELDO Y VACACIONES.

6. REALIZA FUNCIONES DIRECTAS CON SUS PROVEEDORES, EN BASE A LAS NECESIDADES DE MATERIALES.
7. SE OCUPA DE LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO DE LA EMPRESA.
8. RECIBE QUEJAS Y SUGERENCIAS DE SUS CLIENTES.
9. MANTIENE UNA RELACION ESTRECHA CON CLIENTES, PROVEEDORES V DECORADORES.

- I. TITULO DEL PUESTO: CONTADOR
- II. POSICION EN EL ORGANIGRAMA: SEGUNDO NIVEL JERARQUICO -  
EN AUSENCIA DE SU JEFE  
INMEDIATO SUPERIOR.  
REPORTAR A: NADIE YA QUE SOLO EXISTE UN NIVEL JERARQUICO  
SUBORDINADOS DIRECTOS:  
NINGUNO
- III. OBJETIVO: CONTROLAR EN REGISTRO TODAS LAS OPERACIONES -  
ECONOMICAS DE LA EMPRESA ASI COMO TAMBIEN PRESENTAR LA  
DOCUMENTACION RESPECTIVA ANTE LAS AUTORIDADES DE GOBIER  
NO Y RELACIONADA CON LAS OBLIGACIONES FISCALES Y TRIBU  
TARIAS.
- IV. FUNCIONES PRINCIPALES:
1. REALIZA TRÁMITES ADMINISTRATIVOS ANTE OFICINAS -  
GUBERNAMENTALES.
  2. PRESENTA DECLARACIONES ANTE LA SECRETARIA DE HACIEN  
DA Y CREDITO PUBLICO.
  3. SE ENCARGA DE LA ELABORACION DE LOS ESTADOS FINAN  
CIEROS DE LA EMPRESA.
  4. DETERMINA LA POSICION ECONOMICA QUE GUARDA LA - -  
EMPRESA.

- I. TITULO DEL PUESTO: SECRETARIA
  
- II. POSICION EN EL ORGANIGRAMA: SEGUNDO NIVEL JERARQUICO  
EN AUSENCIA DE SU  
JEFE INMEDIATO SUPERIOR  
REPORTAR A: NADIE YA QUE SOLO EXISTE UN NIVEL JERARQUICO  
SUBORDINADOS DIRECTOS:  
NINGUNO
  
- III. OBJETIVO:  
RECIBIR ORDENES E INSTRUCCIONES Y ENCARGARSE DE LABORES MECANOGRAFICAS, ASI COMO ESTE LO SUFICIENTEMENTE -  
INFORMADA Y TRANSMITA EFICAZMENTE ESA INFORMACION A SU SUPERIOR.
  
- IV. FUNCIONES PRINCIPALES:
  1. ESTABLECE UNA COMUNICACION PERMANENTE ENTRE EMPRESA, CLIENTES Y PROVEEDORES.
  
  2. REGISTRA Y ARCHIVA TODOS LOS DOCUMENTOS CONCERNIENTES AL MOVIMIENTO DE LA EMPRESA.
  
  3. TIENE LA FACULTAD DE TOMAR ALGUNAS DECISIONES RESPECTO A ALGUN PROBLEMA CON CLIENTES, PROVEEDORES O PERSONAS VINCULADAS CON LA EMPRESA.

- I. TITULO DEL PUESTO: VENDEDOR DE TIENDA
  
- II. POSICION EN EL ORGANIGRAMA: SEGUNDO NIVEL JERARQUICO  
EN AUSENCIA DE SU JEFE  
INMEDIATO SUPERIOR  
REPORTAR A: NADIE  
SUBORDINADOS DIRECTOS:  
NINGUNO
  
- III. OBJETIVO:  
ATENDER AL PUBLICO Y DEMOSTRAR LOS DIFERENTES ARTICULOS  
DE EXHIBICION.
  
- IV. FUNCIONES PRINCIPALES:
  1. MOSTRARLE A LOS CLIENTES LA MERCANCIA QUE ESTA A -  
LA VENTA MANIFESTANDOLE LAS CARACTERISTICAS DE LA  
MISMA Y RESOLVIENDO TODA DUDA QUE SE LE PRESENTE.
  
  2. APLICA LAS POLITICAS DE VENTAS Y LLEVA EL FORMULA-  
RIO RESPECTIVO EN EL CASO DE CERRAR LA VENTA.

- I. TITULO DEL PUESTO: AGENTE DE VENTAS.
- II. POSICION EN EL ORGANIGRAMA: SEGUNDO NIVEL JERARQUICO  
EN AUSENCIA DE SU JEFE  
INMEDIATO SUPERIOR  
REPORTAR A: NADIE  
SUBORDINADOS DIRECTOS: NINGUNO
- III. OBJETIVO: REPRESENTAR A LA EMPRESA ANTE CLIENTES PROS-  
PECTOS CON LA FINALIDAD DE VENTAS.
- IV. FUNCIONES PRINCIPALES:
  1. DAR A CONOCER AL CLIENTE EL PRODUCTO, MOSTRANDO -  
LOS DIFERENTES DISEÑOS, CALIDAD Y DIVERSOS COSTOS.
  2. HACER PROPOSICIONES DIVERSAS SOBRE LA FORMA DE AM-  
BIENTAR UN ESPACIO QUE REUNA BUEN GUSTO Y CONFORT.
  3. HACERLE SENTIR AL CLIENTE QUE TENDRA UNA ABSOLUTA  
CONFIANZA DE QUE EN SU OPERACION DE COMPRA OBTEN-  
DRA:
    - UN SERVICIO EFICIENTE
    - ATENCION A CUALQUIER QUEJA
  4. LOGRAR UNA ATMOSFERA CORDIAL, EN LA CUAL CADA VEZ  
QUE EL CLIENTE DESEE SATISFACER ALGUNA NECESIDAD  
DE TIPO DECORATIVO, RECURRA A DICHA EMPRESA.



- I. TITULO DEL PUESTO: VENDEDOR DE MATERIALES
- II. POSICION EN EL ORGANIGRAMA: SEGUNDO NIVEL JERARQUICO  
EN AUSENCIA DE SU  
JEFE INMEDIATO SUPERIOR  
REPORTAR A: NADIE  
SUBORDINADOS: NINGUNO  
DIRECTOS
- III. OBJETIVO:  
ATENCIÓN DIRECTA CON LA CLIENTELA, QUE REQUIERA EN DE--  
TERMINADO ACCESORIO O ALGUN TIPO DE INSTALACION DECORA--  
TIVA.
- IV. FUNCIONES PRINCIPALES:
  1. SOLICITAR AL FABRICANTE, MATERIALES, ACCESORIOS Y  
COMPLEMENTOS.
  2. ACTUALIZAR SU INVENTARIO PARA ADECUARSE A LOS RE--  
QUERIMIENTOS DE LOS CONSUMIDORES.
  3. ESTAR ALERTA DE NUEVOS PRODUCTOS (ACCESORIOS) QUE  
OFREZCA EL FABRICANTE.
  4. TIENE LA FACULTAD DE RECIBIR Y CAMBIAR ALGUN ACCE--  
SORIO QUE HAYA RESULTADO DEFECTUOSO O DE BAJA - -  
CALIDAD.
  5. VIGILAR QUE EL PRODUCTO SEA ENTREGADO CON LA CALIDAD  
CONVENIDA.

- I. TITULO DEL PUESTO: VENDEDORA DE REGALOS.
- II. POSICION EN EL ORGANIGRAMA: SEGUNDO NIVEL JERARQUICO EN  
AUSENCIA DE SU JEFE  
INMEDIATO SUPERIOR  
REPORTAR A: NADIE.  
SUBORDINADOS DIRECTOS:  
NINGUNO
- III. OBJETIVO:  
ATENDER AL PUBLICO Y DEMOSTRAR LOS DIFERENTES ARTICULOS  
DE EXHIBICION.
- IV. FUNCIONES PRINCIPALES:
  1. MOSTRARLE A LOS CLIENTES LA MERCANCIA QUE ESTA A -  
LA VENTA MANIFESTANDOLE LAS CARACTERISTICAS DE LA  
MISMA Y RESOLVIENDO TODA DUDA QUE SE LE PRESENTE.
  2. APLICA LAS POLITICAS DE VENTAS Y LLEVA EL FORMULA-  
RIO RESPECTIVO EN EL CASO DE CERRAR LA VENTA.

- I. TITULO DEL PUESTO: CHOFER
- II. POSICION EN EL ORGANIGRAMA: SEGUNDO NIVEL JERARQUICO  
EN AUSENCIA DE SU JEFE  
INMEDIATO SUPERIOR  
REPORTAR A: NADIE  
SUBORDINADOS DIRECTOS: NINGUNO
- III. OBJETIVO: RECIBE UNA RUTA DE SALIDA O DE ENTREGA, ELABORADA PREVIAMENTE Y DE ACUERDO CON LAS ORDENES DE TRABAJO EXISTENTES.
- IV. FUNCIONES PRINCIPALES:
  1. RECIBE NOTAS DE PEDIDOS PARA SU ENTREGA.
  2. TRAZA UNA RUTA PREVIA A SU SALIDA
  3. VERIFICA QUE LA UNIDAD DE TRANSPORTE ESTE EN CONDICIONES ADECUADAS.
  4. ACCOMODA EN LA UNIDAD LA MERCANCIA A ENTREGAR.
  5. ENTREGA PEDIDOS, ASI COMO TAMBIEN TRANSLADA A LOS TRABAJADORES AL DOMICILIO DEL CLIENTE.
  6. REALIZA LABOR DE COBRANZA YA SEA CONTRA ENTREGA DE MERCANCIAS O BIEN CUANDO SE CONCLUYE SU TRABAJO.
  7. ENTREGA AL VENDEDOR DE TIENDA LOS COBROS, REALIZADOS CONTRA COMPROBANTES O FACTURAS ENTREGADOS EN SU OPORTUNIDAD.

- I. TITULO DEL PUESTO: COSTURERA
  
- II. POSICION EN EL ORGANIGRAMA: SEGUNDO NIVEL JERARQUICO  
EN AUSENCIA DE SU JEFE  
INMEDIATO SUPERIOR  
REPORTAR A: NADIE  
SUBORDINADOS DIRECTOS  
NINGUNO
  
- III. OBJETIVO:  
CONFECCIONAR LAS TELAS QUE SIENDO UN PRODUCTO TERMINADO  
TENGAN FUNCIONES TALES COMO: CORTINAJES, CAMILLAS, CAR-  
PETAS Y COLCHAS.
  
- IV. FUNCIONES PRINCIPALES:
  1. RECIBE ORDENES DE TRABAJO
  
  2. REvisa su tela, la mide y segun especificaciones -  
de la nota, realiza la hechura.
  
  3. TERMINADA DICHA CONFECCION ENVUELVE EL ARTICULO Y  
LO ORDENA CON SU RESPECTIVA NOTA PARA CUANDO SEA -  
REQUERIDO POSTERIORMENTE ESTE LISTO PARA SU ENTREGA.

- I. TITULO DEL PUESTO: COLOCADOR DE ALFOMBRAS
- II. POSICION EN EL ORGANIGRAMA: SEGUNDO NIVEL JERARQUICO  
EN AUSENCIA DE SU JEFE  
INMEDIATO SUPERIOR  
REPORTAR A: NEDIE  
SUBORDINADOS DIRECTOS:  
NINGUNO
- III. OBJETIVO:  
COLOCAR REVESTIMIENTOS TEXTILES (ALFOMBRAS) SOBRE EL -  
SUELO DE UNA HABITACION.
- IV. FUNCIONES PRINCIPALES:
  1. RECIBE LAS ORDENES DE TRABAJO QUE LE SON ENCOMENDADAS.
  2. PREPARA SU HERRAMIENTA Y ELIGE EL MATERIAL NECESARIO PARA EFECTUAR EL TRABAJO.
  3. REALIZA SU LABOR MEDIANTE TRES TIPOS DE COLOCACION POR TENDIDO (TAPETE), POR CLAVADO (PUAS DE CLAVOS O GRAPAS) Y POR PEGADO (CON AUTOADHERENTE).
  4. PIDE AL CLIENTE QUE FIRME DE CONFORMIDAD, DE QUE EL TRABAJO FUE REALIZADO A SU ENTERA SATISFACCION.
  5. ENTREGA DICHA NOTIFICACION DE CONFORMIDAD A LA - -  
EMPRESA.

- I. TITULO DEL PUESTO: COLOCADOR DE TAPIZ
- II. POSICION EN EL ORGANIGRAMA: SEGUNDO NIVEL JERARQUICO EN AUSENCIA DE SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR.  
REPORTAR A: NADIE  
SUBORDINADOS DIRECTOS:  
NINGUNO
- III. OBJETIVO:  
REVESTIR PAREDES CON MATERIAL PLASTICO O PAPEL MEDIANTE LA ADHESION DEL MISMO.
- IV. FUNCIONES PRINCIPALES:
  1. RECIBE LAS ORDENES DE TRABAJO QUE LE SON ENCOMENDADAS.
  2. PREPARA SU HERRAMIENTA Y ELIGE EL MATERIAL NECESARIO, PARA EFECTUAR SU TRABAJO.
  3. REVISA EL MURO PARA PERCIBIR SI ES NECESARIO PREPARAR DICHA PARED, ES DECIR, DE MANERA QUE RESULTE UNA SUPERFICIE LISA Y SIN PROBLEMAS DE ADHESION.
  4. PIDE AL CLIENTE QUE FIRME DE CONFORMIDAD DE QUE EL TRABAJO FUE REALIZADO A SU ENTERA SATISFACCION.
  5. ENTREGA DICHA NOTIFICACION DE CONFORMIDAD A LA -- EMPRESA.

**INFORMACION ADICIONAL SOBRE AREAS FUNCIONALES**

## F I N A N Z A S

### Deficiencias Sobresalientes

1. No se cuenta con registros que presente la información numérica necesaria y oportuna, para la toma de las decisiones más indispensables.

2. No se cuenta con las bases para desarrollar pronósticos de venta, tampoco se podrán establecer sus necesidades de compra; así como no se darán cuenta por que actividad se está fugando más dinero de manera innecesaria.

3. Se puede decir que desconocen los beneficios que tendrían al llevar una información adecuada, tanto en la situación de control como en la de una futura Expansión.

4. En el renglón de análisis financieros se tiene que no lo realiza, lo que impide conocer la situación real de la misma.

Así como el aprovechamiento máximo de sus recursos.

5. Consecuencia de lo anterior es que la empresa desconoce los errores consistentes en la administración de recursos financieros lo que ocasiona desperdicio de recursos y/o mal empleo de los mismos.

6. Otro aspecto importante es la falta de elaboración de presupuestos, ya que es la herramienta principal para la planeación del empleo de recursos financieros y en la ausencia de estos, la empresa se ve obligada a actuar conforme a la situación se presente y en la mayoría de los casos sin tiempo para determinar todas las alternativas posibles, lo que trae como consecuencia decisiones precipitadas y en algunas ocasiones negativas.

7. El propietario no aplica de manera eficiente las utilidades para reinvertir en la Organización, sino que dichas utilidades son para beneficio propio.

Lo que trae como consecuencia el estancamiento de la negociación y puede llevar hasta la desaparición de la misma.



P O L I T I C A S

1. La posibilidad de Cobrar en el tiempo previsto por los bienes y servicios que se prestan, se ha convertido en una necesidad imperativa.
2. Contar con registros que presenten la información numérica necesaria y oportuna, para la toma de decisiones más indispensables.
3. Deberá existir una planeación entre los inventarios y las ventas para no descuidar el capital de trabajo.
4. Cobrar de contado para la mayor movilización del efectivo y aplicar así mejor los recursos monetarios y de una manera adecuada.
5. Se otorga descuento de 10% a 15% sobre venta por pedidos cuyo importe sea de \$25,000.00 hasta \$150,000.00 y de \$150,000.00 en adelante de 20% a 30%.
6. Se inclinará la empresa por tener una estructura financiera óptima y esta se da cuando el rendimiento que se obtenga en el activo sea mayor que el costo del pasivo.

## RECURSOS HUMANOS

### Deficiencias Sobresalientes

Dentro de la empresa el dueño ha considerado siempre la necesidad de contar con un personal idóneo, pero hasta el momento no se ha visto que defina claramente los objetivos y políticas de la función.

Todos los asuntos relacionados a esta área, son tratados de manera verbal, tanto contrataciones como explicaciones de actividades, etc...

No se encuentra alguna persona encargada y responsable de esta área, ya que solo es el dueño el que toma la decisión al respecto de la contratación o algún otro aspecto de esta actividad.

No se cuentan con un método establecido, para la selección de personal, ni sistema para la contratación, tampoco cuenta con normas para la inducción del nuevo personal, así como también carecen por completo de registros para el control del personal.

Ninguno de los empleados cuenta con un contrato individual de trabajo, sin embargo solo los que tienen cierta antigüedad en la empresa están inscritos en el Seguro Social, Infonavit y Secretaría de Hacienda y cuentan con un período de vacaciones al año.

A la fecha no se ha pensado en la capacitación ya que se piensa que la experiencia que tenga el personal es más que suficiente para que se desarrollen sus funciones de una manera correcta.

En el renglón de seguridad debido a que su actividad

es puramente comercial, nunca se ha preocupado en este - - - aspecto.

La falta de incentivos al personal lo cual las reacciones hacia la propia empresa son de apatía por el trabajo y el ausentismo; provocando también una limitación a la capacidad que el trabajador puede desarrollar.

La administración de sueldos y salarios se realiza en forma empírica ya que se carece de los conocimientos básicos para llevarse a cabo en forma adecuada.

En lo que respecta a las fuentes utilizadas para el reclutamiento de personal, se emplea anuncio en el periódico - para proveerse de posibles candidatos, recomendación de empleados o personal que llega directamente a ofrecer sus servicios.

Tanto la falta de fijación de objetivos y políticas en general de la empresa como en concreto de esta área, así como en la selección, contratación, formación y administración del personal, son los que impiden la estabilidad y falta de seguridad del personal que es lo que provoca su rotación; como se ha visto al no cumplir con los principios básicos para la - administración de personal, se está limitando así misma en el desarrollo de la empresa.

## P O L I T I C A S

1. Se requiere de mano de obra calificada, la contratación de personal se hace por períodos indefinidos o a destajo, ya que existe una constante rotación de personal y evadir de esta manera la responsabilidad y obligaciones que legalmente corresponden.

2. Proporcionar al trabajador los implementos necesarios, para el tipo de labor a desempeñar.

3. Se requiere que cada trabajador sea lo suficientemente hábil; esto es al dedicarse a labores específicas, efectuará las tareas encomendadas de una manera rápida y bien ejecutada.

4. Si se logra un crecimiento continuo de utilidades se asegurarían oportunidades para los empleados ya que la empresa se esfuerza por mantener un ambiente que retenga al personal competente y estimule su cooperación y su contribución a las metas comunes tanto individuales como de la propia empresa.

5. La planeación de recursos humanos será motivada por la constante y alta rotación de personal se contemplan dos finalidades: la primera detectar las fallas organizativas para poder resolver el problema de la rotación de personal; la segunda, establecer planes de incentivos al personal.

6. Crear un grupo de trabajo que permita mejores condiciones para el trabajador y una productividad mayor.

## C O M P R A S

### Deficiencias Sobresalientes

El propietario es el que decide sobre que cantidad de material de que hay que abastecerse y conoce muy bien los tipos de material que trabaja, cuentan con catálogos de proveedores lo que trae como consecuencia que en un momento dado al necesitar material, se dirijan al Proveedor para satisfacer sus necesidades, tomando en cuenta el que tenga la existencia requerida y ofrezca un mejor precio.

Para asegurarse que la adquisición les sea entregada en el tiempo requerido y sobre todo cuando se rebasa ciertos volúmenes de compra se va a recoger directamente con el proveedor.

Al no contar con datos numéricos y por lo tanto no poder realizar pronósticos de ventas, tampoco podrán trazar sus programas y presupuestos de compras, según sus futuras necesidades.

Carecen también de un sistema adecuado de administración y control de inventarios que les impide fijar sus máximos y mínimos así como sus puntos de reposición.

## P O L I T I C A S

1. Las compras se realizan a muy corto plazo y de esta manera se ofrecen mejores precios a los consumidores, y es así como encauzan los recursos monetarios de una manera más eficaz, ya que las compras que se realizan a mediano plazo sufren constantes alzas en sus cotizaciones.

2. Comprar en grupos, lo que permite abaratar costos, y si es posible se intercambian determinados artículos lo que permite sortear los baches que provoca el desabastecimiento, llevando como consecuencia que se tenga el artículo requerido por el consumidor y aparejado a esto, ofrecer precios racionales a los consumidores.

3. En lo posible se opta por realizar las adquisiciones, al contado lo cual beneficia a la empresa en la obtención de importantes descuentos, dando como consecuencia costos menores.

4. Realizar comparaciones en cuanto a qué proveedores nos da una cotización, que nos beneficie en términos de calidad y precio, lo que permite proporcionar a los consumidores una combinación de un buen servicio y artículo de primera calidad.

5. Aprovechar promociones que en un momento dado ofrecen nuestros proveedores, tales como, importantes porcentajes de descuento sobre precio, o sostenimiento de precios, pero de ninguna manera se sacrificará un costo menor de los artículos si con esto el artículo no reúne los requisitos de calidad óptima.

## M E R C A D O T E C N I A

### Deficiencias Sobresalientes

1. La mayoría de los artículos que maneja la empresa, se exponen en anaqueles, vitrinas y escaparates, para la exposición y venta directa al público, cuyo objetivo es proporcionar cierto grado de liquidez a la empresa.

2. La empresa cuenta con agentes de venta, se utiliza esta fuerza de ventas para brindar un mejor servicio a los consumidores, ya que se visita a domicilio al cliente, ofreciéndole presupuestos y asesoría en Decoración.

3. A los agentes de ventas se les proporciona sueldo y comisión y cartera de clientes.

4. Para llevar a cabo la distribución de los productos al consumidor se cuenta con equipo de reparto, que facilita el desarrollo de las operaciones, ya que realiza la entrega de los pedidos e instalación de materiales.

5. En muchas ocasiones les es difícil sostener una campaña publicitaria sobre sus artículos y servicios, por lo elevado de sus costos, únicamente por períodos pequeños ha lanzado anuncios en radio (spots), esto se ha pretendido sustituir enviando a los clientes de la empresa credenciales de descuento, pero esto no se realiza en una forma constante, por lo que se puede decir que hay grandes períodos de tiempo en que la empresa no utiliza ningún medio de publicidad, esto se debe a que no se considera a la publicidad como una inversión sino como un gasto no recuperable e innecesario.

6. Dado a situaciones tales como la situación actual que está pasando el país, aunado a una fuerte competencia.

Además que los artículos que ofrece la empresa, no son de primera necesidad, sino por el contrario son artículos su-  
tuarios, se ha sacrificado un margen de utilidad mas bajo que el porcentaje acostumbrado.



## P O L I T I C A S

1. Las negociaciones se efectúan con mucha más conciencia, tanto por parte del cliente como del vendedor, buscando mejores oportunidades, aunque se adquieran menores porcentajes en cuanto a utilidades percibidas.

2. Recircular los inventarios dentro de la misma empresa promocionándolos y además ofreciéndolos en presentaciones o en sitios que hagan atractiva su venta.

3. Los materiales de desecho, se recuperarán en forma de artículos secundarios tratando así de obtener una mayor liquidez por la venta de los mismos.

4. Fundamentalmente pretende obtener un alto rendimiento en la inversión lo cual no ha sido factible hasta el momento, y como punto derivado de este está el aumentar su clientela, para lo cual requiere de un importante refuerzo de mercadotecnia.

5. Dar al vendedor un trato preferencial, en relación con el resto de los empleados de la empresa, al recaer en este la fuerza de la empresa y sus utilidades.

## 12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Considerando los objetivos de la presente investigación afirmamos, que nuestra hipótesis se confirma en virtud y como consecuencia de la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación como fueron: el análisis factorial, análisis de puesto, entrevistas y cuestionarios. Por lo que, si nos remontamos a estos nos encontramos que la filosofía sobre la cual encuadro el comportamiento de la dirección en esta empresa de decoración; se fundamenta en el empirismo y sobre la concepción de hombre con hombre económico.

Por lo que si acaso se alcanza un 45% de eficiencia, por otra parte y aunque considera importante la capacitación y habilidades demostradas del personal de la empresa los estímulos que está dispuesto a otorgar se relacionan con los de carácter económico por lo que, estará dispuesto a pagar más siempre y cuando la gente se sujete al estilo de dirección que establezca, provocando con ello que el personal reaccione circunscrito al marco conceptual de hombre económico en cuanto a que estará dispuesta la gente a proporcionar su fuerza de trabajo a cambio de una mejor remuneración, permitirá que se le manipule por temor al desempleo que genera inseguridad y sufrimiento. Por lo que no dará más de sí en virtud de que es el tipo de comportamiento que el nivel superior espera, generando con lo anterior que no se alcance la eficiencia y productividad deseada.

La empresa pequeña de decoración que fue la base de nuestra investigación es una organización de tipo familiar cuyo gerente es el dueño y tiene entre sus actividades la siguiente: la coordinación del esfuerzo de sus subordinados así como la motivación de éstos a fin de lograr la correcta coordinación se precisa de una serie de conocimientos y para lograr la motivación de una serie de premios y castigos.

Así pues tenemos el principal problema de esta empresa es la inadecuada dirección de personal debido principalmente a que el dueño no conoce los estilos de dirección ni de control, de tal manera que solo se guía por lo que le dicta su experiencia que es mucha sin lugar a dudas. Pero consideramos necesario que el manejo de esta empresa ya no se base en corazonadas ni nada similar sino en técnicas que han llevado a otras empresas al éxito rotundo.

De esta manera la empresa se basará en algo real y tangible para su mejor funcionamiento y quedará exenta de - - sentimentalismos.

**B I B L I O G R A F I A**

1. EL EJECUTIVO EFICAZ<sup>(1)</sup>
2. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION<sup>(2)</sup>
3. LA GERENCIA DE EMPRESAS<sup>(3)</sup>
4. AUDITORIA ADMINISTRATIVA<sup>(4)</sup>
5. ANALISIS FACTORIAL<sup>(5)</sup>
6. CURSO DE DECORACION<sup>(6)</sup>
7. ENCICLOPEDIA DE DECORACION<sup>(7)</sup>
8. EVOLUCION Y LA REVOLUCION CONFORME CRECEN LAS ORGANIZACIONES<sup>(8)</sup>
9. LEY GENERAL DE LA MATERIA DE SOCIEDADES MERCANTILES
10. ESTRATEGIAS DE DIRECCION PARA EMPRESAS PEQUEÑAS<sup>(9)</sup>
11. INFORMACION DE LA CAMARA DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MEXICO
12. INFORMACION DE ORGANISMOS Y FIDEICOMISOS DE APOYO AL SECTOR DE LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA
13. INFORMACION DE LA CANACINTRA
14. LA FUERZA DE LAS PALABRAS<sup>(10)</sup>

15. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS<sup>(11)</sup>
16. DICCIONARIO ENCICLOPEDICO<sup>(12)</sup>

- 
- (1) PETER F. DRUCKER
  - (2) EDGAR F. HUSE, JAMES L. BOWDITO H.
  - (3) PETER F. DRUKER
  - (4) WILLIAM P. LEONARD
  - (5) BANCO DE MEXICO
  - (6) UNIVERSAL CENTER
  - (7) READERS DIGEST
  - (8) REVISTA DE NEGOCIOS EXPANSION
  - (9) BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION
  - (10) DIGER'S DIGEST
  - (11) ARIAS GALICIA FERNANDO
  - (12) VERGARA