

308462

1  
2g

UNIVERSIDAD LATINA

SEMINARIO DE TESIS

REESTRUCTURACION ORGANICA DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE  
TRAJES PARA CABALLERO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ALUMNO: JOSE LUIS BECERRA ORTEGA

ASESOR: L.A.E. RAYMUNDO GARCIA GONZALEZ

SEMESTRE NOVENO



## **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 está 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.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## I N D I C E

folios

<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION</b>	
1.1 Antecedentes Históricos	3
1.2 Antecedentes Organizacionales	6
<b>CAPITULO 2 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA</b>	
2.1 Funciones Generales	14
2.2 Diagrama Conceptual de la Organización actual.	40
2.3 Diagnóstico de la situación actual	47
<b>CAPITULO 3 ORGANIGRAMA PROPUESTO</b>	
3.1 Estructura Organizacional Propuesta	50
3.2 Políticas	52
3.3 Funciones y responsabilidades de la nueva estructura	53
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>60</b>

## **INTRODUCCION**

Con el presente estudio pretendo crear un instrumento útil a una Empresa fabricante de Trajes y Prendas para caballero, así como a organizaciones similares que les sirva de base para realizar una reestructuración organizacional que sea acorde a su magnitud actual y adecuada para hacer frente a las necesidades futuras.

La Empresa motivo del Estudio, es una empresa líder en la manufacturación y venta de prendas de vestir para caballero, lleva 29 años en el mercado y desde hace muchos años ha forjado buena imagen entre la clientela nacional e internacional, merced a la calidad y servicio que ofrece.

La Empresa, inició sus actividades en un pequeño local y con algunos empleados, hoy día cuenta con más de 20 sucursales en el País y aproximadamente mil trabajadores entre obreros y empleados administrativos. Para estar a la altura con el crecimiento manifestado, la empresa, ha tenido necesidad de adecuar su estructura orgánica en varias ocasiones. La estructura actual fue implantada en el año de '80, pero se dan ya: a) duplicidad de funciones, b) cargas excesivas de trabajo en algunos puestos y c) problemas importantes de comunicación.

Siendo la Organización función de la Administración y uno de

Los campos de acción del Licenciado en Administración de Empresas, consideré conveniente realizar el presente análisis, para lo cual solicité autorización verbal de la Dirección General de la empresa motivo de este estudio.

En el capítulo tres propongo lo que a mi juicio podría ser la organización adecuada de la empresa, previa descripción genérica de los antecedentes históricos y organizacionales de la multitud empresa.

Los conocimientos adquiridos en la Universidad Latina, aunados a mi propia experiencia laboral, me dieron las bases para desarrollar la presente tesis.

En cierta forma Emerson en una frase describiría el papel que desarrolla un administrador en la función de organizar "Una organización es la sombra prolongada de un hombre".

## CAPITULO 1

### ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION

#### 1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.

En la década de los 50's el mercado de trajes para caballero en México, D. F., se encontraba en manos de aproximadamente 6,000 sastres, los cuales confeccionaban los trajes de toda la sociedad capitalina. Romper tan arraigada tradición representaba un reto casi imposible, sin embargo, en esa época se creó una empresa con el propósito de iniciar la fabricación de trajes en serie.

Esta empresa lanza al mercado sus productos originalmente en los grandes almacenes de su época, obteniendo resultados inmejorables.

En el año de 1956 inaugura su primera tienda, especializada en artículos para caballero en la ciudad de México, D. F.

Debido a su aceptación por el público consumidor, la empresa en el año de 1957 inaugura la segunda tienda del D.F., y la primera en provincia: Monterrey, N. L.

En el año de 1958 se inaugura la tercera tienda en México, D.F. y la segunda en provincia en la ciudad de Guadalajara.

Entre 1959 y 1965 la empresa busca la consolidación de su marca, patrocinando programas de televisión e invirtiendo en publicidad, abre además la tercera tienda de provincia en la ciudad de Puebla.

En los años de 1967 y 1968 se amplía la fabricación de artículos para caballero. En este último año se inauguran las sucursales de León, Gto., Toluca, Méx. y la cuarta tienda en el D. F., en el primer centro comercial Plaza Universidad.

La empresa es seleccionada para vestir a la Delegación Mexicana, en la Olimpiada de 1968, debido al prestigio con que contaba.

En el año de 1971, se establece otra sucursal en la zona metropolitana en Plaza Satélite. También se asocia con la firma norteamericana Hart, Schaffner & Marse, empresa fundada en 1887 y la más grande en su giro en la Unión Americana. Con dicha asociación inicia la exportación de sus productos a Estados Unidos y Europa. Además cambia la estructura de la socie-

**pasó de Sociedad Anónima a Sociedad Anónima de Capital Variable.**

En 1972 se inaugura la Sucursal de Lindavista en el Distrito Federal, y en el año siguiente la Sucursal Sur en México, Distrito Federal, y otra en Irapuato, Guanajuato.

En el año de 1979 se abren las Sucursales de San Luis Potosí, S. L. P. y Torreón, Coah. En 1980 las Sucursales de Querétaro, Gro., y la del Centro Comercial Peri-Sur en el Distrito Federal.

En 1981, se inaugura la segunda tienda de la Ciudad de Puebla en Plaza San Pedro, una en Saltillo, Coah., otra en Tijuana, B.C., una más en el Centro Comercial "El Dorado" de Aguascalientes, Ags.

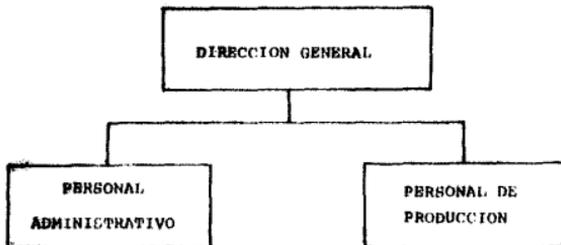
En Septiembre de 1983 se abre la segunda sucursal de la Ciudad de Monterrey, N.L., en el Centro Comercial "Galerías y se programa la apertura de la segunda sucursal en Guadalajara, Jal. en "Plaza Astral".

La empresa ha sido distinguida en varias ocasiones con menciones y diplomas por la calidad de sus productos y su volumen de ventas.

### 1.2 ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES.

La empresa, inició sus actividades en un local de 550 m<sup>2</sup> en el número 21 de las calles de Venustiano Carranza, con 74 obreros encargados de la manufactura de los trajes en serie; con 5 empleados administrativos que desarrollaban las actividades básicas de Contabilidad y Personal; con dos socios fundadores que realizaban las funciones de compras, ventas, diseño, supervisión y Dirección.

La figura N° 1 grafica la organización en sus inicios:



CAPITULO 1, Fig. 1

A finales del año de 1956, la empresa cambia su domicilio a la colonia obrera, duplica su capacidad de producción, aumenta el personal a cerca de 200 obreros, se incrementa el personal administrativo y se definen funciones. Existe mayor delegación de Autoridad, se crean nuevos departamentos.

Las funciones que se desarrollaban en ese tipo de estructura eran las siguientes:

**Dirección General.** - Realiza directamente las compras más importantes de materia prima y activos fijos, efectúa la contratación de personal técnico y administrativo, supervisa las operaciones financieras, coordina las campañas publicitarias, dirige las actividades del área de display, elabora conjuntamente con el área de ventas los presupuestos de temporadas de oferta, fija los precios de venta de los artículos que se producen, sanciona los diseños de prendas que le son presentados e indica al área de producción las cantidades a manufacturarse.

**Departamento de Producción.** - Se encuentra a cargo de un diseñador quien se auxilia con supervisores de sección, reporta a Dirección General, crea diseños y patrones de trajes, programa actividades y designa funciones del personal a su cargo.

**Gerencia de Compras y Almacén.-** Reporta a Dirección General y realice conjuntamente compras de materia prima y activos - fijos, elabora programas de abastecimiento para el área de producción. Surte materia prima, recibe producto terminado y realiza envíos a las sucursales según instrucciones de la Dirección General. Cuenta con administrativos y auxiliares para su funcionamiento.

**Area de Display.-** Departamento Staff de la Dirección General, diseña los aparadores de las sucursales y les da mantenimiento constante. Está constituido por un encargado y asistentes.

**Departamento de Contabilidad.-** Se encuentra a cargo de un Contador General, registra las operaciones contables, elabora las nóminas del personal de producción y administrativos, elabora los cheques para pago a proveedores y demás gastos a través de la caja general.

**Departamento de Crédito y Cobranzas.-** Con el objeto de captar mayor cantidad de clientela se crea este departamento, depende de la Dirección General, apoya al área de ventas realizando investigaciones crediticias de clientes de sucursales. Este departamento está formado por un jefe de departamento y auxiliares.

**Departamento de Auditoría Interna.-** Creado por la Dirección General como consecuencia del crecimiento de la empresa, integrado inicialmente por un auditor y un auxiliar del mismo, realiza las funciones de fiscalización con base a programas y por instrucciones precisas.

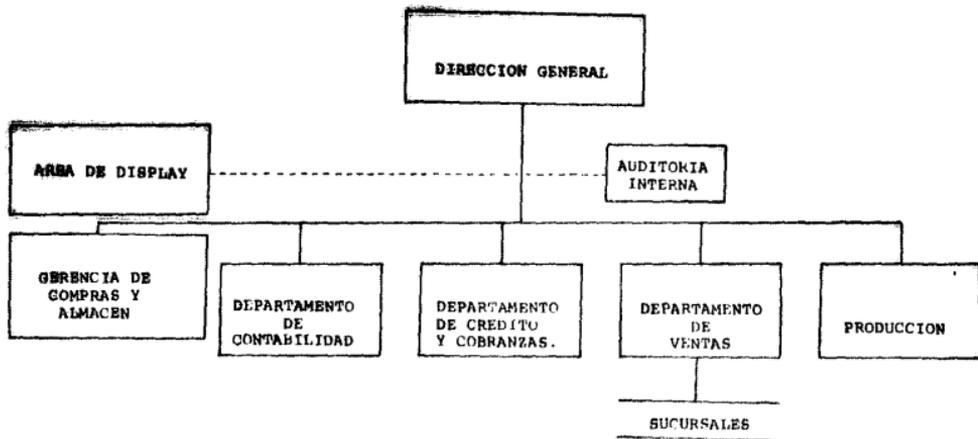
**Departamento de Ventas.-** Elabora presupuestos, asiste a gerentes de sucursales en la administración de las tiendas, realiza, además, funciones de supervisión. Está integrado el departamento por un supervisor y un jefe administrativo.

**Gerente de Sucursal.-** Encargado de abrir y cerrar la tienda, supervisa a vendedores, efectúa depósitos, reporta ventas y necesidades de mercancía al supervisor de ventas.

La figura No. 2 ejemplifica la estructura antes descrita y que prevaleció en la década de los 60's.

En la década de los 70's el crecimiento de la empresa continúa, se inauguran nuevas sucursales, se contrata mayor cantidad de personal administrativo y de producción y se cambian las instalaciones por la adquisición de nueva maquinaria.

La estructura organizacional de la empresa sufre un cambio considerable. Existe mayor delegación de autoridad hacia los pue-



Capítulo 1, Figura No. 2

que se crearon.

La Dirección General se apoya en los niveles inferiores, crea la Sub-dirección General, el área de Contraloría, una Dirección Comercial y una Gerencia de Finanzas.

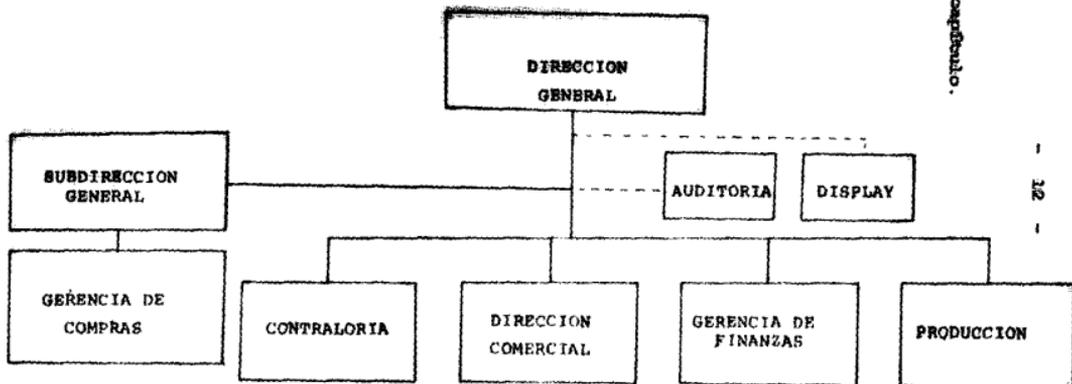
La Sub-dirección General toma a su cargo a la Gerencia de Compras y al área de Display. Coordina sus actividades y dirige su funcionamiento.

Contraloría se integra con la Gerencia de Contabilidad y se le adiciona el Departamento de Procesamiento de Datos, en el año de 1979.

La Dirección Comercial se divide en Gerencias de Zona y Gerencia Administrativa, con el objeto de asistir a las Sucursales y coordinar las campañas publicitarias.

La Gerencia de Finanzas se forma con la Gerencia de Personal y la Gerencia de Crédito y Cobranzas.

La Figura No. 3 muestra la estructura organizacional antes detallada, la cual en su contenido es similar a la actual. Las funciones se encuentran mejor definidas, existen más niveles, las líneas de mando y comunicación están más claras. Las modificaciones que sufre esta estructura las contemplaré en el --



La primera estructura organizacional de la empresa fue lineal (ver Fig. Núm. 1). Las responsabilidades de cada individuo - estaban claramente definidas, las decisiones se tomaban con rapidez, la disciplina era fácil de mantener y las relaciones en el trabajo eran armónicas. Este tipo de organización era el adecuado a la época.

La segunda y tercera estructuras presentan ya una combinación de organización lineal y staff (ver figuras 2 y 3), se da ya la departamentización, que como la define Laris Casillas: "es un agrupamiento de actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas definiendo -- las relaciones jerárquicas entre los jefes y sus subordinados."

(1). La corriente de autoridad y responsabilidad en este tipo de organización fueron las adecuadas y sirvieron de base para el acelerado crecimiento de la empresa.

Las políticas y procedimientos que rigieron las actividades de la empresa durante estas etapas, fueron verbales y en algunos casos escritas, a través de oficios que se derivaban de alguna necesidad. En la mayoría de los casos la costumbre era el punto de partida para efectuar alguna acción.

---

(1) Laris Casillas, Francisco. Administración Integral. México: Editorial Oasis, S. A. la. ed. 1970, p. 93.

## C A P I T U L O 2

### ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.

#### 2.1 FUNCIONES GENERALES.-

Partiendo de la definición de organización que indica: "La organización es un agrupamiento de actividades necesarias para llevar a cabo los planes, a través de unidades administrativas definiendo las relaciones entre los jefes y sus subordinados" (2), la Dirección General de la empresa contrató los servicios de personal especializado para realizar un estudio de estructura organizacional de compañía en forma genérica y departamental, acorde con su magnitud y sus necesidades presentes y futuras.

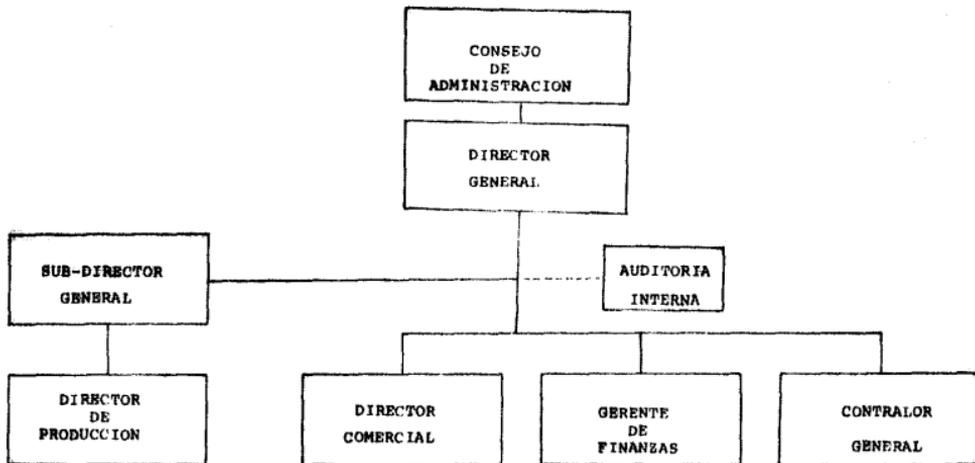
Como resultado de dichos estudios, en el año de 1980 fue diseñado el diagrama de la organización, que no es otra cosa que: "la forma dibujada que muestra los aspectos más importantes de la estructura, incluyendo canales de supervisión, grado de autoridad, ruta de comunicación y relaciones" (3).

---

(2) Laris Casillas, Francisco Ob. cit. p. 85

(3) Laris Casillas, Francisco ob. cit. p. 96

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.



Capítulo 2, Fig. 1

La figura No. 1 grafica el organigrama actual de la empresa.

**Dirección General.-**

**Concepto.-** Riccardi la define como "la actividad de mando entendida como guía de hombres que da lugar primeramente, a un flujo de las comunicaciones" (4).

**Funciones y responsabilidades:**

- a) Informar al Consejo de Administración de los resultados obtenidos en el ejercicio, ventas realizadas, utilidades generadas, planes de desarrollo y metas fijadas.
- b) Dirigir mediante el señalamiento de objetivos a las direcciones y gerencias a su cargo.
- c) Fijar las metas y presupuestos que la empresa requiere para cumplir los objetivos.
- d) Tomar decisiones y delegar autoridad en base a las necesidades.

---

(4) Riccardi, Ricardo. La Dinámica de la Dirección. Madrid,

En la Dirección General dependen linealmente: la Subdirección General, el Departamento de Auditoría Interna en forma Staff, la Dirección Comercial, la Gerencia de Finanzas y Contraloría.

#### **SUBDIRECCION GENERAL.**

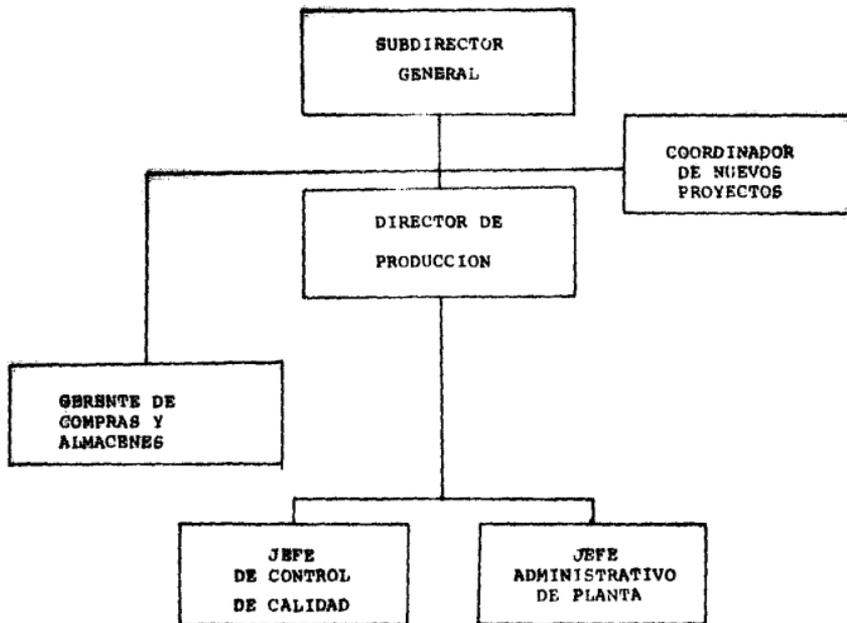
**CONCEPTO.** La subdirección es una unidad de la Dirección en la cual se apoya ésta, para lograr que la eficiencia administrativa y organizacional se incremente (5).

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Informar a la Dirección General de los planes y proyectos que se realizan en la Organización, derivados de los objetivos trazados por ésta.
- b) Dirigir mediante el señalamiento de objetivos a las Direcciones y Gerencias a su cargo.
- c) Coordinar las actividades de los diferentes puestos ejecutivos de la Compañía.
- d) Sugerir políticas y procedimientos que la empresa requiere, para su buen funcionamiento.

(5) Dubin, Robert. Las Relaciones Humanas en la Administración, México, Editorial C.E.C.S.A. 2a. Ed. 1968 P. 97

SUB-DIRECCION GENERAL



- e) Vigilar que las políticas enmarcadas de la Dirección General, sean aplicadas en forma conveniente.
- f) Conjuntamente con la Dirección Comercial, localizar los lugares estratégicos en que puedan abrirse nuevas Sucurdales.

De la Subdirección General dependen en línea directa: La Dirección de Producción y la Gerencia de Compras y Almacenes. En forma Staff depende de Subdirección el área de nuevos proyectos.

El organigrama de la Subdirección General se detalla en la figura número 2 de este capítulo.

#### GERENCIA DE COMPRAS Y ALMACENES.

CONCEPTO.- El abastecimiento oportuno de materia prima al área de producción, así como el suministro de artículos terminados al área de ventas de acuerdo a programas, representan las funciones primordiales de la Gerencia.

#### FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Informar a la Subdirección General de las actividades de abastecimiento y suministros.
- b) Comprar las materias primas que reúnan los requisitos de

calidad, al mejor precio y en las condiciones de pago más convenientes.

- c) Cotizar artículos no fabricados en la empresa en calidad y buen gusto que sean susceptibles de venta en las sucursales.
- d) Elaborar programas de abastecimiento de materias primas y de más artículos, considerando presupuesto de venta, capacidad de producción y disposición financiera.
- e) Supervisar el suministro oportuno de materia prima al área de producción y de artículos terminados al área de ventas.
- f) Desarrollar estadísticas de rotación de artículos terminados en tiendas y supervisar inventarios constantes en almacenes.

La Gerencia de Compras y Almacenes delega autoridad y comparte responsabilidad con un asistente de compras y el Jefe del Departamento de Almacenes.

DIRECCION DE PRODUCCION.

CONCEPTO. Es la función administrativa que conjunta los elementos humanos y materiales, para la "creación" de un bien o

**servicio.**

**FUNCIÓNES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Presentar a la Subdirección General los diseños de prod  
tos factibles de manufacturación, así como las muestras de  
los artículos anteriormente solicitados.
- b) Programar las salidas de los artículos fabricados en base  
a los requerimientos del área de ventas.
- c) Estar "al día" en lo referente a nueva materia prima, moda  
y diseño.
- d) Costear los artículos que se le indiquen, con el propósi-  
to de venta.
- e) Vigilar que las metas trazadas por la Dirección General es  
tén siendo alcanzadas.
- f) Dirigir al personal a su cargo y darle la capacitación ne  
cesaria para desempeñar correctamente sus funciones.
- g) Recibir información del estado en que se encuentra la ma-  
quinaria y equipo.

El Área de Producción se apoya en la Jefatura de Departamento:

La Jefatura de Control de Calidad y la Jefatura Administrativa de la Planta.

COORDINACION DE NUEVOS PROYECTOS.

CONCEPTO.- Efectuar el acondicionamiento estético y funcional de Sucursales.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Presentar a la Subdirección General los proyectos de acondicionamiento de nuevas Sucursales, e informar de las actividades realizadas por el departamento de Display.
- b) Diseñar aspectos físicos de Sucursales nuevas, distribución de mobiliario y equipo, iluminación, aire acondicionado, etc.
- c) Supervisar el remozamiento de sucursales ya establecidas con base a diseños previamente autorizados.
- d) Efectuar la contratación temporal del personal especializado que requiere el departamento, para el desarrollo de

**sus funciones.**

- e) Supervisar al Departamento de Display en el mantenimiento y confección de aparadores, de acuerdo con la temporada o por la necesidad de presentación de algún evento.
- f) Coordinar con la Dirección Comercial en lo referente al acondicionamiento de instalaciones y mantenimiento de aparadores.

La coordinación de Nuevos Proyectos es un departamento Staff de la Subdirección General, y tiene a su cargo el Departamento de Display.

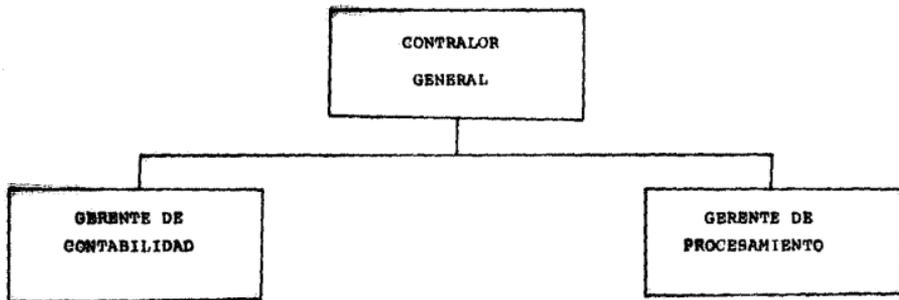
**CONTRALORIA GENERAL.**

**CONCEPTO.-** Dirigir la sistematización contable y administrativa de la Empresa.

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Informar a la Dirección General, los resultados de la Contabilidad General y los avances en la sistematización de operaciones del Área de Procesamiento de Datos.

CONTABILORIA GENERAL



Capítulo 2, Fig. 3

- b) Realizar los análisis e interpretaciones de los estados financieros.
  
- c) Controlar que las actividades administrativas de toda la Organización se realicen en base a las políticas de la Dirección General y apegadas a los procedimientos administrativos.
  
- d) Revisar y supervisar los manuales operativos que elaboren las diferentes áreas de la Empresa.
  
- e) Coordinar las reuniones de trabajo de las Gerencias de diversas áreas.
  
- f) Dirigir y controlar las actividades de la Gerencia de Procesamiento de Datos y planear conjuntamente la sistematización de más actividades.

De la Contraloría General dependen las Gerencias de Contabilidad y Procesamiento de Datos, el organigrama correspondiente se muestra en la figura No. 3.

#### GERENCIA DE CONTABILIDAD.

CONCEPTO.- Proporcionar la información financiera con oportunidad y exactitud.

**FUNCIÓNES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) **Elaborar y presentar informe administrativo y contable de la Empresa, así como llevar los registros correspondientes.**
- b) **Registrar las operaciones de ventas y gastos de Sucursales locales y foráneas, de la fábrica y de las oficinas administrativas.**
- c) **Vigilar y registrar las depreciaciones y amortizaciones correspondientes de los activos de la Compañía.**
- d) **Transmitir la información contable al área de Procesamiento de Datos, con el propósito de que sea procesada.**
- e) **Efectuar conciliaciones Bancarias e informar la situación de Bancos a la Gerencia de Finanzas.**
- f) **Elaborar y presentar las declaraciones fiscales.**
- g) **Implantar el sistema de archivo y controlar el mismo.**
- h) **Supervisar las actividades de la sección de mensajería de la Empresa.**

La Gerencia de Contabilidad está formada por el Contador General, Subcontador y auxiliares.

GERENCIA DE PROCESAMIENTO DE DATOS:

CONCEPTO.- Sistematizar la información y aprovechar al máximo el equipo de computación.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Informar a Contraloría de las actividades desarrolladas en el área.
- b) Diseñar programas de las actividades de nóminas, inventarios, crédito y contabilidad y desarrollarlos a través de procesamiento.
- c) Realizar estudios de posibles funciones que requieren sig tematización e impresión.
- d) Apoyar el área de ventas en la elaboración de presupuestos.
- e) Auxiliar a la Dirección Comercial en la elaboración de etiquetas para folletos con fines publicitarios.

b) Capacitar al personal de las diferentes áreas en el mantenimiento que éstas requieran para obtener la información de sus operaciones.

La Gerencia de Procesamiento de Datos está integrada por un Gerente, un programador y técnicos especializados.

El sistema con que cuenta la empresa es I.B.M. 34.

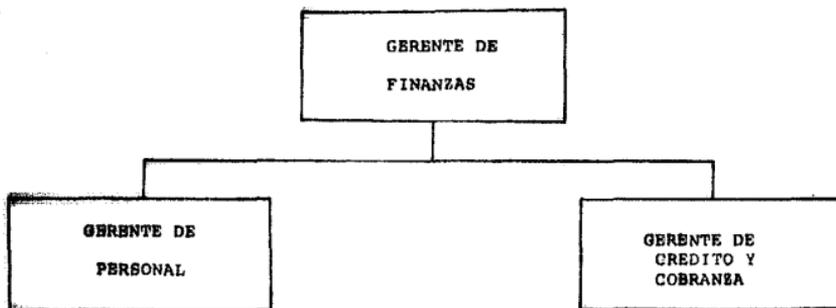
#### GERENCIA DE FINANZAS.

CONCEPTO.- Administrar y controlar los recursos financieros de la Empresa y dotar de recursos humanos a la misma, con base a las necesidades.

#### FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Informar a la Dirección General de la situación que guardan los recursos financieros.
- b) Obtener créditos con Bancos y demás Instituciones Crediticias para apoyar la producción, teniendo en cuenta la situación que guarda en ese momento la empresa, para evitar su descapitalización.

GERENCIA DE FINANZAS



Capítulo 2, Fig. 4

- d) Programar los pagos a proveedores y demás acreedores.
- d) Realizar inversiones a corto y largo plazo, en Instituciones Financieras y Casas de Bolsa, para obtener rendimientos con el capital disponible.
- e) Vigilar y controlar la situación de las cuentas bancarias distribuyendo los depósitos en la forma más adecuada.
- f) Controlar la recuperación de la cartera de crédito, de clientes y personal de la empresa.
- g) Establecer las políticas de salarios de los recursos humanos de la compañía.

La Gerencia de Finanzas se apoya en las Gerencias de Personal y Crédito y Cobranzas.

El organigrama de la Gerencia de Finanzas se detalla en la figura NO. 4.

#### GERENCIA DE PERSONAL

CONCEPTO.- Dotar de recursos humanos requeridos al área que los necesite, fijar sus condiciones de pago e inducirlos a su puesto.

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Reclutamiento, selección y contratación de personal en base a requisiciones específicas de las áreas de producción y oficinas.
- b) Cálculo de afectaciones de nómina; altas, bajas y movimientos de personal.
- c) Cálculo de pagos al I.M.S.S., INFONAVIT Y FONACOT.
- d) Reportar al Area de Procesamiento de Datos los pasos anteriores.
- e) Capacitación al personal de Sucursales Foráneas de los trámites a seguir relacionados con el área de Recursos Humanos.
- f) Capacitar al personal de producción y oficinas con base a programas registrados oficialmente.
- g) Mantener las relaciones con el sindicato.
- h) Asesorar a los funcionarios en conflictos laborales.

- d) Realizar estudios de sueldos y prestaciones para sugerirlos a Dirección General.

La Gerencia de Personal se auxilia con un jefe de nóminas, un encargado de trámites con el I.M.S.S. y auxiliares.

**GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZAS.**

**CONCEPTO.-** Otorgar créditos a los clientes de la empresa y supervisar la recuperación de los mismos.

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Efectuar investigaciones de crédito para determinar la solvencia moral y económica de los solicitantes del servicio.
- b) Autorizar créditos y fijar límites de los mismos.
- c) Fijar las tasas de interés que se cobrarán en los créditos otorgados.
- d) Supervisar la recuperación de la cartera y hacer trámites de gestoría.
- e) Auxiliar al personal de Sucursales Locales en operaciones

inmediatas con clientes del área.

- f) Alimentar al área de Procesamiento de Datos en los movimientos diarios de operaciones crediticias.
- g) Controlar las actividades de las jefaturas de crédito de las sucursales foráneas y vigilar su cartera.
- h) Capacitar al personal de nuevo ingreso (ventas y crédito) en lo relacionado al funcionamiento del área y brindar asesoría a quien lo requiera para el desempeño de sus actividades.

La Gerencia de Crédito y Cobranzas la formar: Un gerente, un subgerente, 2 supervisores, 1 autorizador y auxiliares.

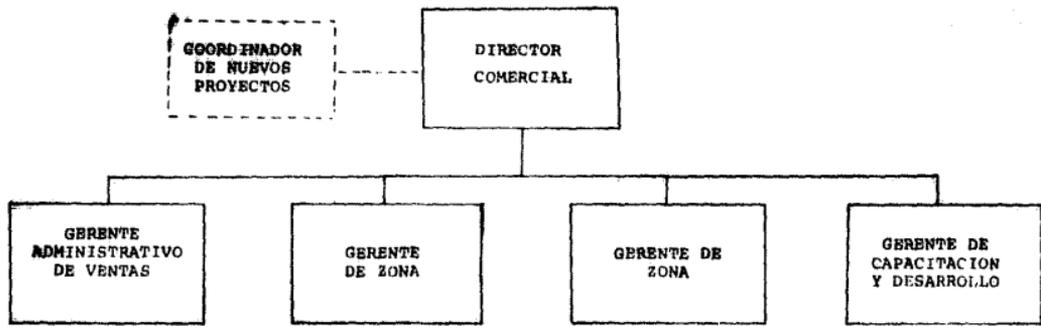
DIRECCION COMERCIAL.

CONCEPTO.- Dirigir la venta de los productos de la compañía hacia las metas fijadas, con el apoyo de los recursos humanos y la Publicidad.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- \* \* \*
- a) Informar a la Dirección General de las metas alcanzadas en el área, con base a los presupuestos y pronósticos estimados.
  - b) Programar y coordinar las campañas publicitarias en los diferentes medios de comunicación.
  - c) Aprobar los presupuestos de venta y controlar el cumplimiento de los mismos.
  - d) Controlar la administración de las sucursales, con base a los reportes de la Gerencia Administrativa.
  - e) Autorizar los programas de capacitación para el personal del área.
  - f) Autorizar los programas de premios e incentivos del personal de las sucursales.
  - g) Opinar en lo relacionado a la fijación de precios, de artículos que salen a la venta.
  - h) Coordinar con Producción, Finanzas y Compras la necesidad de fabricación de nuevos productos.
  - i) Realizar estudios de mercadotecnia para sugerir a la Direc-

**DIRECCION COMERCIAL**



Capítulo 2, Fig. 5

ción General, la apertura de nuevas sucursales.

La Dirección Comercial tiene a su cargo: Gerencias de Zona, Gerencia Administrativa de Ventas y Gerencia de Capacitación y Desarrollo.

La estructura orgánica de la Dirección Comercial se detalla en la figura número 5 de este capítulo.

#### GERENCIA ADMINISTRATIVA.

CONCEPTO.- Apoyar a las sucursales en trámites administrativos, ante organismos oficiales e instruirlos en situaciones de facturación.

#### FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Tramitar permisos y licencias oficiales para el funcionamiento legal de las sucursales de la organización.
- b) Resolver los conflictos que se derivasen del punto anterior.
- c) Instruir a los gerentes de las sucursales de los movimientos y problemas que se presentasen en la facturación.

- d) **Supervisar a gerentes de nuevo ingreso en tramitaciones oficiales y manejo administrativo de la tienda.**
- e) **Ordenar la papelería necesaria para la apertura de nueva sucursal.**
- f) **Realizar entrega administrativa de tienda a gerente recién nominado.**
- g) **Coordinar sus actividades con Auditoría Interna y Contabilidad.**
- h) **Contratar condiciones con Instituciones emisoras de tarjetas de crédito.**

**La Gerencia Administrativa se coordina dentro de la empresa con los gerentes de todas las sucursales.**

**GERENCIA DE ZONA.**

**CONCEPTO.- Elaborar presupuestos de venta y supervisar las actividades del personal de las sucursales a su cargo.**

**FUNCIÓNES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) **Elaborar presupuestos de venta anuales, realizar las modificaciones que surgieran en éstos y verificar su cumplimiento.**
- b) **Supervisar y asesorar administrativa y técnicamente a las sucursales a su cargo.**
- c) **Realizar visitas a sucursales en forma periódica para resolver los problemas que surgieran.**
- d) **Efectuar programa de distribución de productos en función a la magnitud de ventas de la sucursal.**
- e) **Sugerir a la gerencia de compras nuevos modelos y artículos factibles de realización.**
- f) **Coordinar con el área de display los cambios de aparados según la temporada.**
- g) **Solicitar capacitación para el personal de sus sucursales e intervenir en la misma.**
- h) **Sugerir premios e incentivos para el personal de ventas a la Dirección General.**

Las Gerencias de Zona tienen a su cargo un número determinado de sucursales encabezadas por los gerentes de las mismas.

**GERENCIA DE CAPACITACION Y RELACIONES HUMANAS.**

**CONCEPTO.-** Intervenir en la contratación del personal de ventas, inducirlo y capacitarlo. Crear instrumentos que mantengan las buenas relaciones entre el personal.

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Efectuar la contratación del personal de sucursales locales y autorizar la contratación del personal de las sucursales foráneas.
- b) Autorizar vacaciones al personal.
- c) Aprobar adquisiciones del personal, de productos de la empresa.
- d) Dar capacitación al personal de ventas en base a programa de cursos, registrado oficialmente.
- e) Elaborar manuales de inducción y técnicas de venta para

queos a impartir.

- e) Elaborar estadísticas del personal de ventas: rotación, ingresos y productividad.
- g) Asesorar a gerentes de sucursales en conflictos laborales.
- h) Formular programas de premios e incentivos al personal en coordinación con Gerencia de Zona.
- i) Proponer candidatos a gerencias de sucursal en función a historial del personal.
- j) Coordinar con la Gerencia de Personal, los movimientos de nómina que se deriven.

La Gerencia de Capacitación se coordina con los Gerentes de Zona, Administrativo y Gerentes de Sucursales.

## 2.2 DIAGRAMA CONCEPTUAL DE LA ORGANIZACION ACTUAL.

Con el objeto de ejemplificar en forma genérica las funciones y responsabilidades de la empresa, a continuación se desarrollará un Diagrama conceptual con el auxilio de dos distintos procedimientos, que facilitarán la comprensión del funcionamiento de la Organización.



DIRECCION GENERAL

DIRECCION GENERAL

SUBDIRECCION GENERAL GER. DE FINANZAS

CONTABILIDAD

a tiendas, así como  
recomendaciones para exhibición adecuada de la  
mercadería. Presenta -  
estudios de costos.

Analiza costos, determina factibilidad económica y tiempo de recuperación de inversiones realiza estudios de posibles incrementos a tasas de interés en operaciones de venta a crédito, elaborn y costea programas de contratación de personal. Indica punto de equilibrio.

Recibe información,  
fija precios de venta,  
efectúa ajustes  
finales y autoriza  
realización

Inicia desarrollo de presupuesto, coordina campaña publicitaria, contrata personal de ventas, brinda apoyo administrativo a sucursales, es la encargada de la compra y adquisición de mobiliario que su perso-

Pone en marcha programas de abastecimiento de materias primas, inicia producción, realiza el almacenaje de producto terminado, desarrolla diseños autorizados de exhibición.

Obtiene el financiamiento que requiere la empresa, programa pagos a proveedores, fija tasas de interés, contrata y capacita personal de producción y administrativo, vigila recu-

Registra operaciones declarables, presenta declaraciones y pagos a organismos oficiales, elabora programas de sistematización de operaciones, procesa la información y supervi-

**DIRECCION COMERCIAL****DIRECCION GENERAL****SUBDIRECCION GENERAL****GER. DE FINANZAS****CONTRALORIA**

nal requiere supervi  
 on el desarrollo de  
 las actividades de -  
 las oficiales.

Dirige y controla el desarrollo de presupuestos-auditoria a las dife  
 tes. Ajusta planes, inventos entidades de  
 forma de resultados - la empresa para efec  
 tuales. tos de control.

Presenta resultados  
 de presupuesto desa  
 rrollado y prepara -  
 nuevo presupuesto.

Sugiere Apertura de  
 nueva sucursal en  
 base a estudios de  
 posibilidades realiza  
 dos, forma en que  
 estara integrada y  
 resultados estima  
 dos.

peración.

sa que las actividades  
 de la empresa se apo  
 guen a los sistemas -  
 establecidos.

Realiza ajustes en  
 los programas de a  
 bastecimiento, pro  
 duccion, almacenaje  
 y distribución. Con  
 cluye actividades.

Procesa información y  
 prepara resultados del  
 desarrollo del presu  
 puesto. Presenta de  
 claraciones oficiales.

Analiza resultados  
 financieros e info  
 ma de utilidades ob  
 tenidas.

Recibe información, sanciona y felicita. Recibe información, sanciona y felicita.

Revisa estudios presentados, analiza la información y autoriza desarrollo del proyecto.

Diseña alternativas de apertura económica de nueva sucursal, de distribución del mobiliario y equipo, y los costos de construcción e integración. Asimismo detecta las necesidades de abastecimiento, producción, almacenaje y distribución que acarrearía contar con otra sucursal.

Analiza estudio de los costos totales del proyecto, determina su factibilidad financiera y el tiempo de recuperación de la inversión.

Analiza capacidad del equipo de proceso-

Diseño de datos, cantidad de programas a elaborar y tiempo requerido para adaptarse a las nuevas necesidades.

Analiza información, realiza ajustes y autoriza ejecución de proyecto.

Contrata el personal especializado para la construcción y adaptación de la nueva sucursal. Realiza ajustes en sus programas de abastecimiento, producción, almacenaje y distribución.

Obtiene el financiamiento que requiere la construcción de la nueva sucursal, e informa periódicamente.

Diseña programas y registra las operaciones contables que se van derivando.

Presenta presupuesto final de ventas para la nueva sucursal y prepara la contratación del personal que requiere la sucursal. Supervisa avances en la construcción.

Autoriza presupuesto

DIRECCIÓN COMERCIAL

DIRECCIÓN GENERAL

SUBDIRECCIÓN GENERAL

GER. DE FINANZAS

CONTABILIDAD

to y ordena su inclusión en los sistemas analiza información de avances.

Concluye trabajos de construcción. Prepara producción e instala exhibidores.

Contrata y capacita al personal

Inaugura Sucursal.

Recibe sucursal e inicia ciclo.

\* Procedimiento normal de Operación.

\* Procedimiento de apertura de sucursal.

### **2.3 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL**

**En el punto anterior se ha detallado la estructura organizacional de la empresa y se han descrito las funciones y responsabilidades de sus diferentes niveles.**

**Toca ahora hacer un análisis o diagnóstico de la situación que guarda actualmente la empresa en lo referente a: Organización, Dirección y Control de la misma.**

#### **Organización.**

**Situación actual.- La estructura organizacional de la empresa se encuentra ya definida, aunque se puede observar que las líneas de enlace no son muy claras, existe disparidad de jerarquía a un mismo nivel, la delegación de atribuciones, responsabilidades y autoridad no son las adecuadas, y existe la duplicidad de funciones.**

**Causas.- El crecimiento acelerado de la empresa, la delegación de responsabilidades y autoridad en forma emergente para hacer frente a las necesidades inmediatas y la división de actividades con el fin de disminuir las cargas de trabajo**

y mayor control.

**Efectos.-** Autoridades y responsabilidades mal definidas, funciones no precisadas, excesivas cargas de trabajo en algunas áreas y carencias de descripciones de puestos.

**Recomendaciones.** Establecer una reestructuración organizacional, delinear las relaciones, definir atribuciones, responsabilidades y cantidad de trabajo. Definir las líneas de enlace para facilitar la coordinación.

**Dirección**

**Situación actual.-** La comunicación de órdenes es poco precisa, no se encuentran bien delimitadas la autoridad y la responsabilidad, no se utiliza debidamente la motivación, no se estimula debidamente la creatividad.

**Causas.-** Líneas de mando no establecidas debidamente a ciertos niveles, falta motivación.

**Efectos.-** Pérdida de autoridad, inquietud en el personal, diferencias, resultados distintos de las metas fijadas.

**Recomendaciones.-** Asignar responsabilidades y definir exactamente los resultados esperados, persuadir e inspirar al personal

a tomar la acción deseada, alentar la iniciativa individual y resolver conflictos.

### Control

**Situación actual.**- No están debidamente fijados los sistemas de información, no se desarrollan estándares de actuación, no se miden completamente los resultados.

**Causas.**- Los sistemas de captación de información son insuficientes, la inexistencia de manuales de políticas y procedimientos por área es latente.

**Efectos.**- Imposibilidad de medir resultados, no poder tomar oportunamente medidas correctivas.

**Recomendaciones.** - Precisar qué datos críticos se requieren y crear los formatos correspondientes, fijar las situaciones que existirán una vez cumplidas las obligaciones. Reajustar planes, asesorar, estimular y disciplinar.

### C A P I T U L O 3

#### ORGANIGRAMA PROPUESTO.

##### 3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.

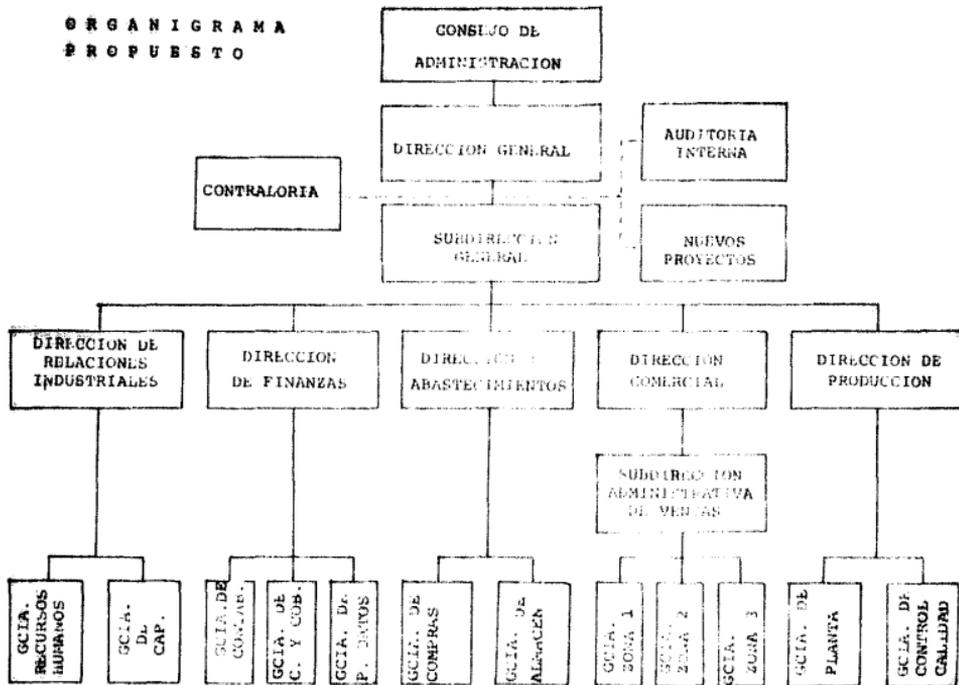
"El fin deseable del fenómeno de crecer es adquirir la capacidad de mantener un equilibrio: tolerar ciertas formas de dependencia sin volentades excesivas y, al mismo tiempo, mantenerse por su propio pie en algunos aspectos sin demasiada ansiedad" (6). Para que el fenómeno del crecimiento sea afín a los objetivos trazados por la empresa, se hace necesario que ésta reafirme su estructura organizacional, delegue mayor autoridad, defina adecuadamente sus niveles jerárquicos y tenga bien definidas sus funciones. Por tal motivo y consciente de que "uno de los problemas más difíciles de la dirección es tener al personal de la organización constantemente enterado del objetivo principal de la misma debido al aumento de las proporciones de la empresa" (7), considero conveniente hacer unas modificaciones a la estructura organizacional actual - (fig. 1 capítulo 2) en su diseño y en su funcionamiento.

La figura núm. 1 del presente capítulo es el resultado de un

(6) Mc Gregor, Douglas. El Aspecto humano de las Empresas, México, Editorial Diana, 1a. Ed. 4a. Impresión 1972, p.37

(7) Spriegel, W.R. Fundamentos de Organización de Empresas, España, Editorial Labor, 2a. Ed. 1964, p. 45

ORGANIGRAMA  
PROPUESTO



profundo análisis de la estructura de la empresa, de sus necesidades, de sus objetivos, del personal que colabora actualmente y de los sistemas que tiene establecidos.

En el organigrama se pueden apreciar cambios sustantivos, -- aparecen nuevos puestos y niveles jerárquicos, nueva asignación de responsabilidades y líneas de autoridad y comunicación.

Debido a que "la estructura orgánica comprende los factores físicos y el ambiente, la definición de las funciones y los nexos que las unen así como, las relaciones entre individuos o grupos de individuos que tienden a la finalidad planteada" (8), haré especial hincapié en los puestos de nueva creación, definiré sus funciones y las razones para su proposición.

Para efectos de estudio de esta estructura propuesta partiré de lo general a lo particular, iniciando con la formulación de las políticas de la empresa, para posteriormente describir las funciones, responsabilidades y fluxogramas de la nueva estructura.

### 3.2 POLITICA:

"La mayoría de los conflictos en los negocios no son funda-

(8) Spriegel, L.R. Ob. cit. p. 468

mentales, sino causados por incomprensiones e ignorancia de los hechos. Una comunicación suficiente entre las partes - interesadas disminuye los puntos de fricción y reduce los - que inevitablemente surgen" (9), siendo por ello necesario que la empresa cuente con políticas generales y departamenta mentales que normen las relaciones laborales.

El maestro Reyes Ponce en su exposición de la fase de la -- planeación define a las políticas como "criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los je- fos campo para las decisiones que les corresponde tomar; -- sirven por ello, para formular, interpretar o suplir las -- normas concretas" (10), con esto, diferencia a las políti- cas o normas que se dictan en la empresa para prevenir acci- dentes; ejem. "Prohibido fumar", o bien, como medidas relati- vas; ejem. "No se admitirá personal que no sea mexicano por nacimiento"

Encontramos explicativa también la definición de política, dada por George R. Terry: "La política es una orientación -

---

(9) Spriegel, W. R. Ob. cit. p. 474.

(10) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. México Ed. Limusa Wiley la. Ed. 5a. reimpresión 1969, p. 168.

verbal, escrita o implícita que fija la frontera proporcional de los límites y Dirección General en la cual se desenvuelve la acción administrativa" (11).

Para la formulación de las políticas debe tenerse además presente el sentir de los trabajadores, ya que "en la construcción de las organizaciones no deben ser creadas las leyes que rigen el comportamiento de los seres humanos" (12).

Es conveniente que las políticas existan por escrito, para que sean observadas y no se olviden fácilmente, pero teniendo el cuidado de actualizarlas de acuerdo con el desarrollo de la empresa.

Las políticas específicas que requiere la Organización para su mejor funcionamiento son las siguientes:

- Políticas Generales, dictadas por la Dirección General y de observancia en toda la empresa, aplicadas por los funcionarios con un alcance muy amplio.
- Políticas Particulares o departamentales, aplicadas a actividades concretas, con alcance definido.

---

(11) Terry, George R. Principios de Administración. México Ed. C.E.C.S.A. 1a. Ed. en español, 7a. Impresión 1975 P254.

(12) ISTP. Revista del Pensamiento Actual, México, Nov-Dic. 1977, número 113, p. 14.

Las políticas que a continuación se describen son de observancia general y únicamente podrán ser modificadas por la Dirección General o el Consejo de Administración.

### 3.2.1. POLÍTICAS GENERALES.

- a) Toda la acción de la empresa debe estructurarse sobre la base de fijar cuotas de ventas y las de producción correspondientes, tanto generales como por artículo, por zonas, por vendedores, etc., con el fin de motivar a todos a tratar de alcanzar los objetivos o metas.
- b) Deben delimitarse con toda precisión la autoridad, las funciones y responsabilidades que corresponden al Jefe de cada nivel, para evitar duplicidad de mando y fuga de responsabilidad.
- c) Debe delegarse el mayor número posible de funciones, para obtener máxima eficiencia en la actividad de los altos ejecutivos.
- d) Para hacer efectiva esa delegación, deben establecerse los controles adecuados, con el fin de que los altos niveles puedan corregir, oportunamente, cualquier desvío en los procedimientos.

- e) La delegación de responsabilidad y autoridad debe hacerse en forma conveniente.
- f) A cada nivel de autoridad debe corresponder siempre el grado de responsabilidad respectivo, para que la acción de los jefes sea siempre eficaz.
- g) Debe seguirse como norma, que toda acción que salga de las facultades, responsabilidades y límites fijados por escrito, se entienda reservado al jefe superior.
- h) En caso de ausencia de un jefe a quien estén fijadas determinadas funciones, autoridad, etc., corresponde al jefe superior suplir esa ausencia, informando después al subordinado.
- i) Debe procurarse que todo problema que implique la acción conjunta de dos o más departamentos, se realice por medio de comités, bajo la base de que éstos tendrán siempre carácter meramente consultivo. La responsabilidad para la decisión pertenecerá al jefe de más categoría en la función - de que se trate, y para la ejecución, al miembro del comité encargado de dicha función.
- j) Debe procurarse la celebración periódica de juntas del

jefe de cada departamento, con los jefes a sus órdenes, en los mismos términos de lo indicado en el punto anterior.

### 3.2.2 POLITICAS DE PRODUCCION

- a) En esta empresa solo se fabricarán prendas de vestir para caballero.
- b) Se obtendrá óptima calidad, para lo cual las materias primas serán seleccionadas entre las más finas y el equipo que se utilice será el de mayor precisión posible.
- c) Se seguirán los avances de la moda, pero se conservará la elegancia tradicional.
- d) Deben fijar programas de producción, buscando que ésta resulte normal y fluida, con el fin de evitar trabajo en horas extras, en razón de su mayor costo.
- e) Emplear en la producción personal altamente calificado.
- f) Mantener un estricto control de calidad en cada una de las fases de la producción.
- g) Fijar y revisar los niveles de inventarios de materias

- primas, herramientas, etc. buscando que no aumenten innecesariamente los costos, ni se retrasen o dificulten exigencias imprevistas de producción.
- h) Dar gran importancia a la selección, adiestramiento y motivación de los supervisores, por su influencia decisiva en la producción.**
- i) Adiestrar debidamente al personal de taller que sea enviado a las sucursales, para que se concienticen de la trascendencia que representa su puesto dentro de la organización.**
- j) Las actividades del área de producción deben coordinarse con las de ventas del modo más eficiente posible, a base de juntas, reuniones y consultas.**
- k) Terminar todas las órdenes de producción en el tiempo programado con el área de ventas.**
- l) Antes de realizar cualquier cambio que implique erogaciones importantes en maquinaria, instrumental, sistemas, etc., tratar de determinar si aquellas podrían ser recuperadas oportunamente.**

### 3.3.3 POLÍTICAS DE VENTAS

- a) Conservar la preeminencia que la empresa ha obtenido a base de la alta calidad de sus productos.
- b) Mantener en las sucursales locales y foráneas el tradicional "Buena trato al cliente".
- c) Fijar cuotas de venta por sucursal y vendedores, y estimular a todos a alcanzarlas y superarlas.
- d) Seleccionar y dar un adiestramiento técnico y sistemático, a los vendedores.
- e) Estudiar los sistemas de remuneración e incentivos más eficaces para estimular a los vendedores.
- f) Sondear constantemente el pensamiento de nuestra clientela, respecto de la empresa y sus productos, para tomar las medidas adecuadas.
- g) Realizar campañas de publicidad en los tiempos que se escojan más eficaces, y medir su efectividad.

h) Hacer publicidad únicamente con estudio previo de Mercado y tecnología.

i) Realizar únicamente barata de nuestros productos en venta de aniversario y venta tradicional.

j) Llevar control estadístico de las ventas.

#### 3.2.4 POLITICAS DE FINANZAS.

a) Utilizar acreedores a largo plazo como fuentes de capital.

b) Realizar inversiones a plazo fijo con el capital que no sea inmediatamente necesario.

c) Extender crédito solo a empresas de reconocido prestigio con las que se celebre convenio.

d) Mantener un programa para la adquisición y disposición de bienes de capital para asegurar un rendimiento de por lo menos el 30% sobre su inversión.

e) Definir con toda precisión las responsabilidades finan-

cieras que puedan corresponder a cada jefe, señalando con toda precisión sus límites respecto al monto de lo que pueden decidir, la naturaleza de las decisiones que pueden tomar, etc.

- f) Fijar el máximo de créditos que pueden concederse, tanto en general, como por zonas, vendedores, clientes, etc., buscando sobre todo que no se recarguen los costos.

#### §.2.4 POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS.

- a) La Dirección General es la única facultada para establecer limitaciones de personal, de acuerdo a las necesidades y recursos de la empresa.
- b) La Dirección General es la única facultada para establecer tabuladores de salarios y categorías de puestos para el personal de la empresa.
- c) La empresa recibirá todas las solicitudes de empleo que le sean presentadas.
- d) No se permitirá la contratación de parientes dentro de

una misma area de la empresa, en forma permanente o temporal.

- e) Todo empleado de nuevo ingreso debe iniciar con la categoría inmediata anterior que señala el tabulador de suel  
dos.
- f) Todos los asuntos relacionados con los sueldos y su de-  
terminación debe llevarse a cabo bajo la más estricta =-  
confidencialidad.
- g) Se promoverá la fuerza de trabajo desde dentro.
- h) Se mantendrán los salarios del personal dentro del merc  
do competitivo de salarios del ramo.
- i) Todo personal que se contrate debe escogerse previa se-  
lección.
- j) Se dará capacitación a todos los empleados para posibles promociones.

### **3.3 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA NUEVA ESTRUCTURA.**

"Los sistemas internos y externos que operan dentro y alrededor de los grupos de trabajo ejercen fuerte influencia en las relaciones de los administradores en los grupos" (13), por tal motivo y de acuerdo con las necesidades de la estructura organizacional propuesta, es conveniente que queden bien definidas las funciones, las responsabilidades y los diagramas de flujo que conforman la estructura organizacional de la empresa.

"Las políticas y procedimientos de la organización, deberán basarse en las expectativas del administrador sobre la conducta humana" (14) y con base en este principio iniciaré el desarrollo del presente punto.

Con relación al organigrama actual pueden observarse algunas modificaciones que considero importantes, dando relevancia al aspecto humano de la empresa.

Se crea la Dirección de Relaciones Industriales, se iguala

---

(13) Hutchinson, John G. Organización, Teoría y Conceptos Clásicos. México, Ed. CECSA, 1a. Ed. 2a. Impresión 1971 P. 38

(14) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos humanos, México, Ed. Trillas, 2a. Edición 12a. Impresión 1982, p. 125

nominativamente a la Gerencia de Finanzas de acuerdo al nivel jerárquico que en realidad ocupa, ya que el puesto de Gerente existe en la estructura en un nivel inferior al de Director.

La Subdirección General interviene en toda la Organización como apoyo real al manejo administrativo de la estructura.

Considero que este modelo propuesto hará frente a las necesidades actuales y futuras de la Empresa.

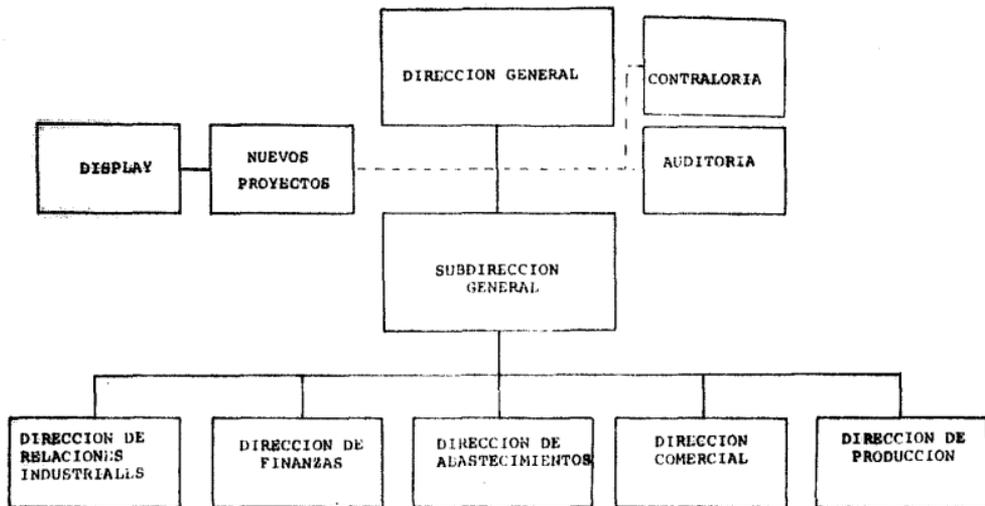
Las funciones y responsabilidades se detallan a continuación y gráficamente se demuestra la estructuración organizacional.

Cabe hacer mención que la anterior Gerencia de Personal adquiere el rango de Dirección de Relaciones Industriales, teniendo a su cargo el control administrativo de todos los recursos humanos que laboran en la empresa, así como la capacitación y adiestramiento en forma general.

La Gerencia de Compras forma ahora parte de la Dirección de Abastecimientos, que está conformada también con la Gerencia de Almacén que anteriormente dependía de la Gerencia de Compras.

La descripción de la nueva estructura se inicia con la Dirección General.

**ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL**



**CAPITULO 3, FIG. 2**

### 3.3.1 DIRECCION GENERAL

**CONCEPTO.-** "La Dirección es la relación en que una persona o líder influye a otras para trabajar unidas, espontáneamente en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea o lo que la empresa pretende" (15).

La Dirección General de la empresa tiene siempre presentes - los siguientes preceptos: "un administrador notable, que no es capaz de dirigir a la gente, pero que sí sabe reconocer - esta limitación, integrará al personal de su organización de tal manera que pueda compensar esta carencia" (16). "Detrás de todo negocio próspero grande o pequeño existe un hombre o un grupo de hombres que poseen unas ideas claramente elaboradas sobre lo que se proponen hacer para que el negocio alcance el éxito" (17).

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.**

- a) Informar al Consejo de Administración de los resultados obtenidos durante el ejercicio anterior y los planes de desarrollo

(15) Torrey, George R. Ob. Cit. p. 518

(16) MacKenzie R. Alec. El Proceso Administrativo en Tercera Dimensión, E.E.U.U. Harvard Business Review 1969 p. 3.

(17) Robinson /Hall Organización y Administración de Negocios, México, Ed. McGraw-Hill 3a. edición 1968, p. 69.

desarrollo y expansión futuros.

- b) Dirigir mediante el señalamiento de objetivos a las direcciones a su cargo.
- c) Dictar políticas y ordenar elaboración y revisión de manuales de procedimientos y someter para su aprobación al Consejo de Administración.
- d) Delegar autoridad y asignar responsabilidades acordes a los niveles jerárquicos.
- e) Establecer líneas de comunicación para obtener la cooperación entusiasta y diligente del personal de la empresa.
- f) Definir líneas de enlace para facilitar la coordinación.
- g) Medir los resultados parciales que le sean presentados y en su caso, reajustar planes.
- h) Analizar los problemas de la organización conjuntamente con los directivos a su cargo y buscar las soluciones.
- i) Motivar al personal de la empresa, premiarlo y felicitarlo.
- j) Tomar decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.

La Dirección General se apoya en la Subdirección General; dependen de ella en línea directa cinco Direcciones: Relaciones Industriales, Finanzas, Comercial, Abastecimientos y Producción, en forma Staff dependen Contraloría, Auditoría Interna y Nuevos Proyectos, quien coordina además las actividades del Área de Display.

El organigrama de la Dirección General se detalla en la figura número 2 de este capítulo.

### 3.3.2 SUBDIRECCION GENERAL.

**CONCEPTO:** Es la unidad de la Dirección General en la cual se delega autoridad como clave sensata en el manejo de la administración de la organización (18).

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Informar a la Dirección General de los planes y proyectos que se realizan en la organización, derivados de los objetivos trazados por ésta.

(18) Hutchinson, John G. ob. cit. p. 115

- b) **Coordinar las actividades de las diferentes Direcciones de la organización.**
- c) **Sugerir políticas y procedimientos que la empresa requiera para su buen funcionamiento.**
- d) **Vigilar que las políticas emanadas de la Dirección General sean aplicadas en forma conveniente.**
- e) **Asesorar a la Dirección General en la toma de decisiones.**
- f) **Suplir las funciones de la Dirección General en forma interina cuando así se requiera.**
- g) **Intervenir en la elaboración de planes y programas conjuntamente con la Dirección General.**
- h) **Servir de enlace entre la Dirección General y las Direcciones, manteniendo actualizados los sistemas de comunicación.**

### **3.3.3 AUDITORIA INTERNA**

**CONCEPTO:** Es la unidad de la Dirección General que le brinda

el apoyo requerido en la fiscalización y control de los sistemas contables y administrativos.

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.**

- a) Detectar las posibles fallas en los sistemas administrativos de las diferentes áreas que integran la organización, informar de éstas a la Dirección General y sugerir correctivos.
- b) Revisar periódicamente los registros contables de la empresa, detectar fallas, sugerir enmiendas e informar.
- c) Realizar inventarios físicos en: fábrica, almacenes y sucursales de materia prima y producto terminado, con base a programa de visitas o bien a solicitud expresa.
- d) Intervenir en los cambios de gerentes de sucursales, para la entrega y recepción de mobiliario, equipo y artículos terminados.
- e) Capacitar a Gerentes de Sucursales en manejos contables y administrativos, asesorarlos cuando éstos lo requieran.

### **8.3.3 bis CONTABILORIA.**

**CONCEPTO:** Llevar un control de los sistemas operativos de la empresa.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.**

- a) Informar al Director General y al Consejo de Administración los resultados de la contabilidad general, la situación de la cartera y los avances en la sistematización de operaciones.
- b) Evaluar los análisis e interpretaciones de los estados financieros, que le sean presentados.
- c) Controlar que las actividades administrativas y contables de toda la organización sean debidamente capturadas y registradas en el área de sistemas.
- d) Planear y sugerir reuniones de trabajo periódicas de las Direcciones y gerencias que integran la empresa.
- e) Controlar que se realicen estudios de capacidad del equipo de procesamiento de datos para sistematizar nuevas actividades.

#### **§.3.4 COORDINACION DE NUEVOS PROYECTOS.**

**CONCEPTO:** Unidad que apoya a la Dirección General en la localización y acondicionamiento de nuevas sucursales.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Presentar a la Dirección General los proyectos de localización de sucursales nuevas, así como los diseños de acondicionamiento de las mismas.
- b) Diseñar distribución de mobiliario, equipo, aire acondicionado, sistema eléctrico, iluminación, etc. de proyectos nuevos.
- c) Supervisar el reacondicionamiento y remozamiento de sucursales ya establecidas con base a diseños previamente autorizados por la Dirección General.
- d) Contratar personal especializado para la realización de trabajos en proyectos nuevos o en reacondicionamientos.
- e) Supervisar al departamento de display en el mantenimiento y confección de aparadores, de acuerdo con la tempo-

o por eventos especiales.

- 5) Coordinar con la Dirección Comercial las actividades del departamento de display y efectuar conjuntamente visitas para la localización de nuevos mercados.

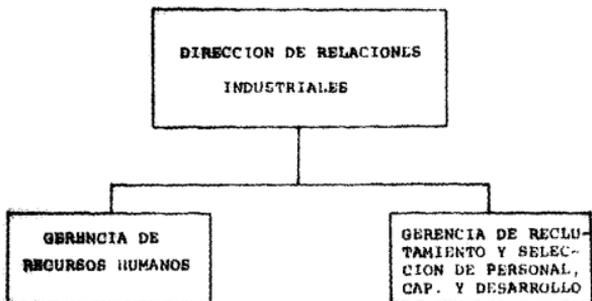
#### 3.3.4.1 DEPARTAMENTO DE DISPLAY

**CONCEPTO:** Departamento integrante de la coordinación de nuevos proyectos que tiene a su cargo el acondicionamiento de aparadores en las sucursales de la organización.

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.**

- a) Programar visitas trimestrales a las diferentes sucursales con el objeto de renovar los aparadores y presentar los artículos de temporada, los avances de la moda o -- nuevos artículos.
- b) Aportar ideas en la confección y distribución de aparadores en sucursales de nueva creación, así como decoraciones artísticas a tono con la temporada.

**ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE RELACIONES INDUSTRIALES**



**CAPITULO 3, FIG. 3**

### **3.3.3 DIRECCION DE RELACIONES INDUSTRIALES.**

La creación de la Dirección de Relaciones Industriales es una necesidad imperiosa, debido a que cuenta con personal de producción, cuyo número asciende a más de 600 obreros, el personal de ventas es de aproximadamente 250 elementos y entre el personal de almacenes, display, oficinas y otros departamentos suman otras 200 personas. En el organigrama actual se encuentra dividido el control de los recursos humanos entre varias gerencias, para efectos de control es recomendable que se integre la dirección de relaciones industriales y sea esta área la que controle y atienda las necesidades de todos los recursos humanos de la empresa.

**CONCEPTO:** Es la unidad encargada de dotar el personal que requiere la organización para su buen funcionamiento.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Reclutar, seleccionar y contratar personal calificado para cada una de las áreas que forman la estructura organizacional de la empresa.

- b) Inducir al personal de nuevo ingreso e integrarlo a las áreas para las cuales fue contratado.
- c) Capacitar al personal de nuevo ingreso de acuerdo con las disposiciones legales emanadas de las autoridades laborales.
- d) Crear conjuntamente con los directores de las otras áreas programas de premios e incentivos al personal y turnarlos a Dirección General para su autorización.
- e) Formar comisiones mixtas de higiene y seguridad entre trabajadores y representantes del patrón, coordinar sus actividades y levantar las actas correspondientes.
- f) Mantener las relaciones humanas del personal creando procedimientos de quejas y sugerencias y manteniendo abiertos los canales de comunicación.
- g) Realizar estudios de análisis de puestos, tabuladores, ascensos escalafonarios y prestaciones para el personal.
- h) Representar a la empresa en los asuntos laborales a tratarse con los representantes sindicales, y en todos los aspectos laborales.

- h) Analisar las propuestas que realicen los representantes sindicales en lo referente a contratos colectivos de trabajo y reglamentos interiores.**
- j) Verificar que la información sobre afectaciones de nóminas del personal sea debidamente procesada.**
- k) Vigilar que las políticas y demás normas dictadas por la Dirección General relacionadas con los recursos humanos sean respetadas y cumplidas.**
- l) Realizar las gestiones de presentación de documentos y pagos ante los organismos oficiales que establecen las relaciones laborales.**

#### **3.3.5.1 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.**

**CONCEPTO:** El control administrativo del personal de la organización y las relaciones del área ante organismos oficiales en materia laboral.

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- a) Contratación de personal con base a requisiciones específicas de todas las áreas de la empresa.
- b) Cálculo de nóminas, altas, bajas, movimientos del personal, etc.
- c) Cálculo de pagos al IMSS, INFONAVIT Y FONACOT.
- d) Dar mantenimiento al área de procesamiento de datos de los pasos anteriores.
- e) Mantener las relaciones con el sindicato.
- f) Asesorar a los funcionarios en conflictos laborales.
- g) Realizar estudios de sueldos y prestaciones para el personal de la empresa.
- h) Coordinar las actividades de los comités mixtos de higiene y seguridad.
- i) Fomentar las actividades sociales y deportivas.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

de la organización.

f) Atender las quejas y sugerencias del personal.

### 3.3.5.2 GERENCIA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL, CAPACITACION Y DESARROLLO.

**CONCEPTO:** Reclutar, seleccionar, inducir y capacitar al personal de la empresa para el buen desempeño de sus actividades.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Reclutar personal, aplicar exámenes técnicos y psicológicos y efectuar selección.
- b) Capacitar al personal de nuevo ingreso e inducirlo a su puesto, así como integrarlo a la organización.
- c) Capacitar al personal técnico y administrativo en forma constante, de acuerdo a lo establecido por las leyes laborales.

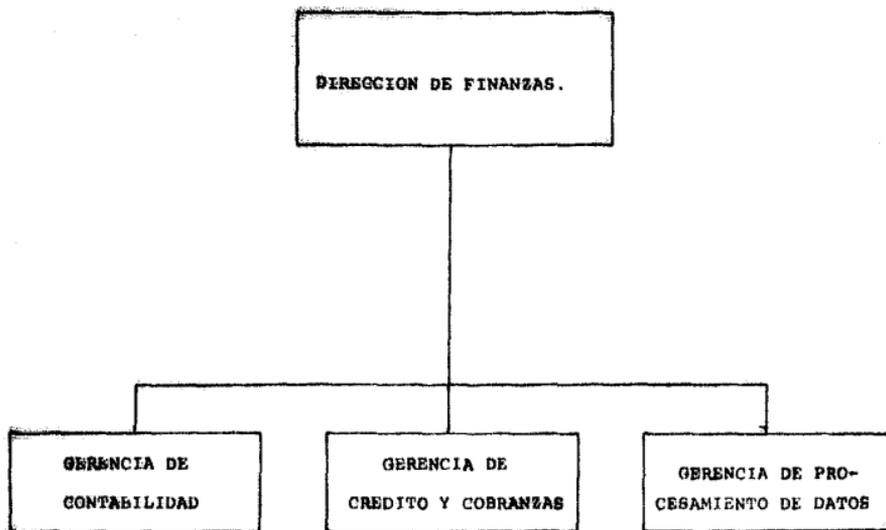
- d) **Elaborar manuales de inducción, bienvenida y técnicos para todo el personal.**
  
- e) **Elaborar estadísticas y reportes de rotación de personal y productividad del mismo.**

### **3.3.6 DIRECCION DE FINANZAS.**

**CONCEPTO:** Administrar y controlar los recursos financieros de la empresa con el objeto de obtener rendimientos óptimos.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) **Informar a la Dirección General de la situación que guardan los recursos financieros.**
  
- b) **Obtener créditos con bancos y demás instituciones crediticias para apoyar la producción, teniendo en cuenta la situación que guarda en ese momento la empresa, evitando con ésto su descapitalización.**
  
- c) **Programar y realizar pagos a los proveedores de la empresa, así como a otros acreedores.**



CAPITULO 3, FIG. 4

- d) Planear y controlar las inversiones a corto y largo plazo en instituciones financieras y casas de bolsa, con el objeto de que el capital que se tenga disponible obtenga altos rendimientos.
- e) Vigilar y controlar la situación de las cuentas bancarias, distribuyendo los depósitos en forma adecuada.
- f) Fijar tasas de interés en las operaciones crediticias que se tengan con los clientes de la empresa, con el objeto de que dichas prestaciones sean redituables.
- g) Controlar la recuperación de la cartera de crédito de clientes y personal de la empresa.
- h) Ordenar la elaboración de estados financieros, en base a los registros contables.
- i) Controlar las actividades del área de procesamiento de datos.
- j) Sancionar y dirigir la implantación de los manuales operativos que se elaboren en la empresa.

### **3.3.5.2 GERENCIA DE CONTABILIDAD**

**CONCEPTO:** Programar y controlar la presentación de la información financiera que resulte de los registros contables.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.**

- a) Fiscalizar que se efectúen los registros contables correspondientes de las diversas operaciones habidas en la operación.
- b) Vigilar que se registren las depreciaciones y amortizaciones de los activos y demás bienes de la compañía.
- c) Controlar que se dé mantenimiento al área de procesamiento de datos, con la información que esta Gerencia genere.
- d) Vigilar que se realicen conciliaciones bancarias.
- e) Programar la elaboración y presentación de declaraciones fiscales en su oportunidad.
- f) Vigilar que el archivo de la información contable sea el adecuado.

### 3.3.6.3 GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZAS

**CONCEPTO:** Otorgar créditos a los clientes de la empresa y supervisar la recuperación de los mismos.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.**

- a) Ordenar se efectúen investigaciones de crédito, para determinar la solvencia moral y económica de los solicitantes del servicio.
- b) Autorizar créditos y fijar límites de los mismos.
- c) Fijar tasas de interés.
- d) Fiscalizar la recuperación de la cartera
- e) Brindar apoyo al área de personal en la capacitación del personal que requiera el conocimiento del área.

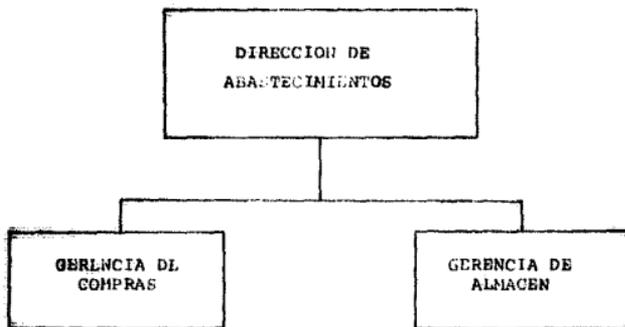
### 3.3.6.4 GERENCIA DE PROCESAMIENTO DE DATOS.

**CONCEPTO:** Sistematizar las actividades contables, administrativas y crediticias que se generen en la organización.

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.**

- a) Coordinarse con las áreas de personal, contabilidad, crédito y cobranzas, abastecimientos y producción, para la sistematización de sus actividades.
  
- b) Diseñar programas de las actividades susceptibles de ser procesadas.
  
- c) Elaborar estadísticas con base a la información que le sea presentada por la Dirección General.
  
- d) Apoyar al área comercial, en la impresión de etiquetas para folletos de publicidad.
  
- e) Elaborar la nómina confidencial, con base a los lineamientos que indique la Dirección General.
  
- f) Vigilar el registro e impresión de las existencias de artículos terminados de cada una de las sucursales de la empresa.

**ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE ABASTECIMIENTOS.**



### **3.3.7 DIRECCION DE ABASTECIMIENTOS.**

**CONCEPTO:** Abastecer oportunamente la materia prima que requiere el área de producción, almacenar y suministrar productos terminados al área de ventas.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.**

- a) Informar a la Dirección General, de las actividades de abastecimiento, almacenaje y distribución que realice el área.
- b) Planear, dirigir y controlar el abastecimiento y suministro de las materias primas que reúnan los requisitos de calidad, precio y buen gusto, que necesita el área de producción.
- c) Planear y sancionar los programas de suministro de las sucursales, con base a los requerimientos del área comercial.

#### **3.3.7.1 GERENCIA DE COMPRAS.**

**CONCEPTO:** Adquirir materia prima y artículos terminados para las áreas de producción y ventas.

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Adquirir la materia prima que solicite el área de producción, de acuerdo a sus programas.
- b) Comprar los artículos terminados que solicite el área de ventas y que sean complemento a lo que la empresa produce.
- c) Mantener actualizado el registro de proveedores para realizar las funciones anteriores.

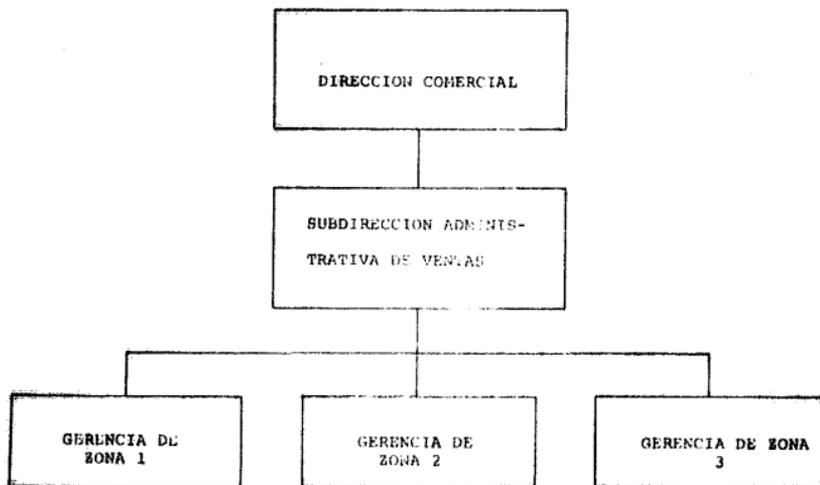
**3.3.7.2 GERENCIA DE ALMACEN.**

**CONCEPTO:** Almacenar y suministrar la materia prima y los artículos terminados que las áreas de producción y ventas requieren.

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Almacenar la materia prima y los productos terminados que requiere producción y lo que acaba de ser procesado.
- b) Almacenar y distribuir artículos complementarios del área comercial con base a sus programas.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION COMERCIAL



CAPITULO 3, FIG. 6

### 3.3.8 DIRECCION COMERCIAL.

**CONCEPTO:** Encaminar las metas de venta hacia los objetivos fijados por la compañía apoyados por la publicidad.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.**

- a) Informar a la Dirección General, de las metas alcanzadas en el área, con base a los presupuestos.
- b) Planear y dirigir conjuntamente con las Agencias de Publicidad, las campañas publicitarias en los diferentes medios de comunicación y en temporadas establecidas.
- c) Controlar las funciones administrativas de las diferentes sucursales de la organización.
- d) Sugerir fijación de precios a la Dirección General, con base a los resultados de los estudios de mercadotecnia.
- e) Coordinar con las demás áreas de la empresa, los programas de venta futuros.
- f) Evaluar los estudios de mercadotecnia para abrir nuevas sucursales.

**3.3.8.1 SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA DE VENTAS.**

**CONCEPTO:** Unidad de apoyo administrativo a las sucursales que integran la organización.

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Tramitar permisos y licencias oficiales para el funcionamiento de las sucursales.
- b) Coordinar las actividades de las gerencias de zona en lo referente a la supervisión de las sucursales y planear con ellas las estrategias de promoción y ventas a seguir para alcanzar las metas trazadas por la Dirección Comercial.
- c) Efectuar la entrega de sucursales a gerentes de nuevo ingreso.
- d) Contratar condiciones con instituciones con las que se aceptan sus tarjetas de crédito.
- e) Analizar informes de auditoría interna para sugerir enmiendas.

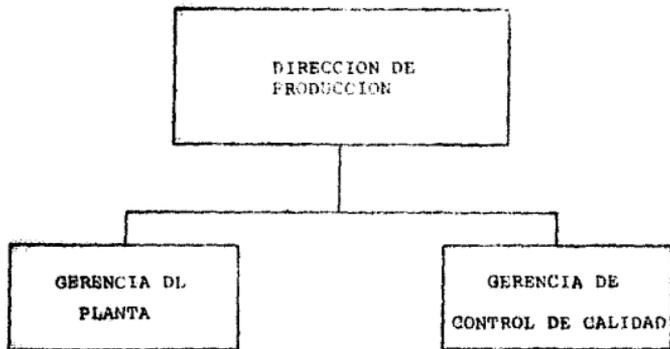
**3.3.8.2. GERENCIAS DE ZONA 1, 2 y 3**

**CONCEPTO:** Áreas de co-dirección de la Dirección Comercial en funciones administrativas y actividades de ventas.

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.**

- a) Participar en la elaboración de presupuestos de venta anuales, con base a los resultados de las sucursales por ellos supervisadas.
- b) Realizar visitas a sucursales en forma periódica con el objeto de brindarles asesoría y para resolver problemas específicos.
- c) Solicitar al área de display, cambios en los aparadores de ventas especiales, o de acuerdo con la temporada.
- d) Sugerir premios para el personal de ventas, con base a concursos propuestos.
- e) Intervenir en la realización de estudios mercadológicos, para nuevos productos o nuevas sucursales.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE PRODUCCION



CAPITULO 3, FIG. 7

### **3.3.9 DIRECCION DE PRODUCCION.**

**CONCEPTO:** Area de la empresa donde se planea, dirige y controla el procesamiento de la materia prima, se le da forma y se hace susceptible de ser vendida.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.**

- a) **Presentar a la Dirección General** los diseños, modelos y -- avances de la moda factibles de manufacturación.
- b) **Planear, dirigir y controlar** la confección de artículos y -- prendas requeridos por el área comercial.
- c) **Mantener la organización** dentro de los cánones establecidos por la industria del vestido, en lo que se refiere a los -- avances de la moda en combinación con las políticas que es- tablezca la empresa.
- d) **Observar cuidadosamente** a través del control de calidad, los productos que son enviados a las sucursales, a fin de que - sean bien aceptados por los consumidores.
- e) **Solicitar capacitación** constante, para el personal de produc- ción.

### **3.3.9.1 GERENCIA DE PLANTA:**

**CONCEPTO:** Unidad responsable de la confección de prendas y artículos producidos por la compañía.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Programar la manufacturación de prendas de acuerdo a las diferentes temporadas y con base a lo solicitado por el área comercial.
- b) Vigilar que el personal de producción sea capacitado periódicamente.
- c) Adiestrar al personal que laborará en los talleres de las sucursales.

### **3.3.9.2 GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD.**

**CONCEPTO:** Unidad que vigila la calidad de los artículos manufacturados por la compañía, cuya efectividad repercutirá en la imagen de la compañía.

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a) Supervisar la calidad en cada una de las fracciones que van conformando las prendas que produce la empresa, el armado de las mismas y su presentación final que será apreciada por la clientela de la organización.
  
- b) Señalar cambios en el equipo y maquinaria que se utiliza en la manufacturación de prendas que originen algún defecto que deteriore la calidad.

## CONCLUSIONES

"Organizar una empresa no es labor de un día; el lograr que todo el engranaje funcione perfectamente bien requiere tiempo y una constante revisión." (19)

Los problemas actuales que presentan los cambios tecnológicos y que hacen que las operaciones sean más rápidas y la vida de los productos más corta, hacen necesaria una organización que presente en su estructura los lineamientos que permitan hacer frente a los mencionados cambios.

En forma descriptiva detallé en los dos primeros capítulos el desarrollo de la organización y en el tercero la estructura organizacional que propongo, de la que obtengo las siguientes conclusiones.

La Subdirección General brindaría mayor apoyo a la Dirección General, ya que su influencia sería sobre todas las Direcciones de la Organización y no en forma particular hacia una de ellas (Dirección de Producción y Gerencia de Compras y Almacén), como es en la actualidad. Con lo anterior, además, no quedaría duda de su nivel jerárquico real.

La creación de la Dirección de Relaciones Industriales permitiría centralizar las funciones de Recursos Humanos que se da actual-

(19) Laris Casillas, Francisco Javier, Ob. cit. P. 92

mente en las áreas de ventas, producción y oficinas centrales, además de que la capacitación y adiestramiento de personal sería mejor programada y más eficaz, evitando duplicidades.

La actual Gerencia de Finanzas en la nueva estructura, tendría el nivel jerárquico de Dirección, ya que la naturaleza de sus funciones así lo requiere; además de que es incongruente administrativamente hablando, tener una Gerencia que jerárquicamente es inferior en este tipo de organización, al mismo nivel de una Dirección.

Las funciones que desarrolla la Contaduría actualmente, pueden encajar bajo la Dirección de Finanzas, evitando duplicidad de funciones y disminuyendo innecesarias cargas de trabajo.

La Dirección de Abastecimientos, tendría a su cargo en forma separada las funciones de compras y dirección regidas por dos Gerencias independientes, pero afines en sus actividades.

La Subdirección Administrativa asesoría a la Dirección Comercial en lo referente a las actividades de las Gerencias de Zona y permitiría la creación de otras que atiendan las sucursales de nueva creación, brindando un apoyo más eficiente.

Con la implantación de esta nueva estructura, los problemas de duplicidad de funciones, incongruencia en niveles jerárquicos y - -

sobrecargas de trabajo, etc., serían mínimas, además de que existiría mayor delegación de autoridad y el control en general sería más eficiente.

JOSE LUIS BECERRA ORTEGA

BIBLIOGRAFIA

Laris Casillas Francisco. Administración Integral. México: Editorial OASIS, S.A. 1a. Ed. 1970.

Riccardi, Ricardo. Dinámica de la Dirección. Madrid, España Ediciones RIAI. 1969.

Dubón, Robert. Los Relaciones Humanas en la Administración. México, Editorial C.E.C.S.A. 2a. Ed. 1968.

Mc. Gregor, Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas. México, Editorial Diana, 1a. Ed. 4a. Impresión 1977.

Springer, W.B. Fundamentos de la Organización de Empresas. España, Editorial Labor, 2a. Ed. 1966.

Reyes Posas, Agustín. Administración de Empresas. México, Editorial Limusa Wiley, 1a. Ed. 5a. reimpresión 1969.

Terry, George E. Principios de Administración. México, Editorial C.E.C.S.A. 1a. Ed. en España, 7a. Impresión 1975.

ISTMO. Revista de Pensamiento Actual. México, Nov.-dic. 1977.

Hutchinson John G. Organización Teoría y Conceptos Clásicos. México, Editorial C.E.C.S.A. 1a. Ed. 2a. Impresión 1971.

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos.  
México, Editorial Trillas, 2a. Ed. 12a. Reimpresión 1982.

Mackenzie, R. Ale. El Proceso Administrativo en Tercera Dimensión. E.E.U.U. Harvard Business Review, 1969.

Robinson/ Hall. Organización y Administración de Negocios.  
México, Editorial Mcgraw Hill, 3a. Ed. 1968.