



10622  
61

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN

**MODELO DE COMUNICACIÓN PARA OPTIMIZAR EL CONTROL DEL  
ALMACÉN EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BÁSCULAS**

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**CARMINA ELIZABETH ROBLES BÁEZ**

ASESORA: L.A. Y M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO

2003



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ESTADO NACIONAL  
AVENIDA DE LA  
UNIDAD

TESIS CON  
ORIGEN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. MARIAM CARMÉN García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Modelo de comunicación para optimizar el control del almacén  
en una empresa comercializadora de básculas"

que presenta la pasante: Carmina Elizabeth Robles Báez  
con número de cuenta: 9057159-4 para obtener el título de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 03 de abril de 2003

PRESIDENTE

LAE. Carlos Matias Armas

VOCAL

LAE. Francisco Ramirez Ornelas

SECRETARIO

M.A. Sandra Luz González López

PRIMER SUPLENTE

L.A. Efren Monroy Guerrero

SEGUNDO SUPLENTE

L.A. Pedro Bello Cabrera

# AGRADECIMIENTOS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*DIOS MÍO*

Te agradezco JESÚS por consentirme la bendición de la vida en este tiempo y espacio, a través de unos PADRES que AMO.

GRACIAS Virgen María por tu GRAN AMOR que me motiva a disfrutar la vida con mi ESPOSO Y FAMILIA en salud y alegría.

GRACIAS DIOS por tus enseñanzas de AMOR, por vivir en mi vida y sostenerme de tu mano en todo momento.



TESIS CON  
ORIGEN

*Con amor y vida, Elizabeth*

### *A MIS PADRES*

GRACIAS por la vida, por los cuidados que recibo, por su infinita paciencia y su apoyo incondicional. GRACIAS por enseñarme a VIVIR con AMOR, por que con su ALEGRÍA y AMOR sé que el sobrellevar los sentimientos en algunas ocasiones de lucha son necesarios para fortalecernos.

### *Alejandra*

GRACIAS MAMÁ, por tu entrega y COMPARTIRTE en nosotros, GRACIAS por enseñarme que el valor nace del corazón.

### *Ramón*

GRACIAS PAPÁ, por COMPARTIR tu música en mi vida, por tener la humildad para corregir los errores y crecer por medio de ellos.

TESIS CON  
FOLIO DE ORIGEN



*Con AMOR y admiración, Elizabeth*



*L.A. y M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ*

Le AGRADEZCO sus enseñanzas, por compartir su tiempo, conocimientos y dedicación en esta etapa de mi vida al concluir bajo su guía esta tesis. Demostrando su auténtico valor a través de la calidad de sus actos y profesionalismo, el que Usted demuestre que el agregarle a nuestro esfuerzo una dosis de pasión y amor a todo lo que hacemos día a día nos lleva a concluir en su frase:

*DIOS ES AMOR*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*Con respeto y admiración,  
Carmina Elizabeth Robles Báez*

# RECONOCIMIENTOS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



*"Por mi raza hablará el espíritu"*

*UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO*

Gracias por ser un espacio de conocimientos y oportunidades para incrementar el nivel profesional de nuestro país, en beneficio de nuestro futuro personal y social.



*FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN*

Gracias por ser una extensión de la voluntad del personal académico y de profesores que en un esfuerzo conjunto con los alumnos perseveran porque nuestra formación sea profesional.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



*Con respeto, Elizabeth*

*L.A.E. CARLOS MATÍAS ARMAS*

GRACIAS por fomentar la responsabilidad y el compromiso que con su participación en la terminación de ésta tesis, me permiten manifestarle mi admiración por ser una persona con un desempeño y una realización profesional eminente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



*Con gratitud y respeto,  
Carmina Elizabeth Robles Báez*

## *JURADO*

*L.AE. CARLOS MATÍAS ARMAS*

*L.AE. FRANCISCO RAMÍREZ ORNELAS*

*L.A. Y.M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ*

*L.A. EFREN MONROY GUERRERO*

*L.A. PEDRO BELLO CABRERA*

Les AGRADEZCO el haber recibido como alumna su dedicación y voluntad para brindarnos la oportunidad de mejorar a través de sus enseñanzas en esta H. FES-C. Les AGRADEZCO su tiempo y profesionalismo en la revisión de la presente tesis.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*Con gratitud y respeto,*

*Carmina Elizabeth Robles Báez*

# DEDICATORIAS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A SARIL...MI AMOR

Dedicada a la felicidad de vivir contigo. Doy GRACIAS A DIOS por haberte conocido y que Él te haya considerado para MÍ. GRACIAS por consentirme, por tu apoyo, paciencia y tu actitud decisiva.



*DIMAI eternamente, Elizabeth*

A MIS HERMANAS y HERMANO

*YAZMÍN, FABIOLA, ALEXIES Y JESSICA*

Dedicada a los cómplices de mi felicidad, los confidentes de mis temores y deseos. A mis hermanas y hermano que tienen la voluntad de un espíritu con iniciativa y el compromiso decisivo para mostrar con alegría el elemento clave en todo lo que hacen cada día.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*Con AMOR, Elizabeth*

A MIS ABUELITOS:

† FELISA y ÁNGEL

MAMÁ CARMELA y PAPÁ MIGUEL

A MIS FAMILIARES, AMIGOS y SOBRINOS...



GRACIAS por compartir conmigo los momentos de alegría, su energía, ánimo y AMOR.

y... A *TINA*, Tu haces la diferencia, tu compromiso de ser mejor y continuar con determinación tus planes me expresan el AMOR que en TI existe por la VIDA.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Con AMOR, Elizabeth

## Índice

página

Planteamiento del Problema	i
Objetivo	ii
Hipótesis	iii
Introducción	1

**Capítulo 1 Generalidades de las Organizaciones**

1.1 Antecedentes de las Organizaciones	3
1.2 Concepto de Organización	5
1.3 Clasificación de las Organizaciones	7
1.4 Concepto de Estructura Organizacional	17
1.4.1 Estructuras Organizacionales	19
1.5 Concepto de Organigrama	22
1.5.1 Principales tipos de Organigramas	25
1.6 Finalidad de las Organizaciones	30
1.7 Importancia de las Organizaciones	31

**Capítulo 2 Administración del Almacén**

2.1 Concepto de Almacén	32
2.2 Objetivos del Almacén	34
2.3 Principios Básicos de la Administración del Almacén	36
2.3.1 Principios de Orden en el Almacén	38
2.3.2 Responsabilidades de los Almacenistas	44
2.4 Estructura del Almacén	46
2.5 Clasificación del Almacén	49

2.6 Operación del Almacén	54
2.6.1 Control del Inventario	63
2.7 Importancia del Área Funcional del Almacén	65
<b>Capítulo 3 Comunicación</b>	
3.1 Concepto de Comunicación	66
3.2 Proceso de la Comunicación	68
3.2.1 Barreras de Comunicación	73
3.3 Tipos de Comunicación	77
3.3.1 Comunicación en Función de su Contenido	81
3.3.2 Presentación del Contenido	83
3.3.3 Sistemas de Información	85
3.4 Elementos Básicos en la Comunicación Administrativa	88
3.4.1 Liderazgo Efectivo	90
3.4.2 Toma de Decisiones	97
3.4.3 Dinámica de Grupos	103
3.4.4 Supervisión	106
3.5 Modelos de Comunicación	109
3.6 Importancia de la Comunicación en las Organizaciones	115
<b>Capítulo 4 Caso Práctico</b>	
4.1 Antecedentes de la Empresa Comercializadora de Básculas	116
4.2 Situación Actual de Empresa	124
4.2.1 Fortalezas de la Empresa	126
4.2.2 Debilidades de la Empresa	127
4.2.3 Oportunidades de la Empresa	128



---

4.2.4 Amenazas de la Empresa	129
4.3 Diagnóstico del Almacén	130
4.4 Propuesta de Soluciones y Recomendaciones así como de un Modelo de Comunicación para Optimizar el Control del Almacén en una Empresa Comercializadora de Básculas	135
<b>Conclusiones</b>	<b>159</b>
<b>Anexos</b>	<b>161</b>
<b>Bibliografía y Recursos Electrónicos</b>	<b>178</b>

D

## **Planteamiento del Problema**

Los individuos, grupos y estructuras ejercen un comportamiento a través de los canales de comunicación dentro de la organización. Así, al disponer de canales de comunicación adecuados que beneficien las funciones, actividades y control en las áreas de las empresas, éstos se tornarán hacia resultados positivos y se verán favorecidos para optimizar los recursos humanos y materiales de la organización.

Por lo anterior, se cuestiona:

¿Qué sucede en una empresa comercializadora que carece de los canales de comunicación adecuados para optimizar el control de su almacén?

## **Objetivo**

**Desarrollar un modelo de comunicación para lograr un óptimo control del almacén en una empresa comercializadora de básculas.**

## Hipótesis

Si un modelo de comunicación permite la optimización de las funciones en una empresa, entonces una empresa comercializadora en busca de optimizar las funciones en su almacén deberá contar con éste.

**PAGINACIÓN**

**DISCONTINUA**

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## Introducción

El entorno competitivo nacional e internacional en que se encuentran inmersas las empresas en la actualidad por los constantes cambios que va marcando el mercado, las induce a optimizar sus sistemas y procesos de operación para adaptarse a esos cambios, crecer y mantenerse en el mercado.

Así, ésta dinámica genera en las empresas una búsqueda para aumentar su eficiencia. Para llevar a cabo ésta, dentro de la administración moderna se le ha dado una reconocida importancia a la *Comunicación* en las Organizaciones.

La propuesta que se presenta, enfoca una prioridad en las empresas: el *área funcional del Almacén*, quien debe atender adecuadamente las necesidades de las áreas de comercialización.

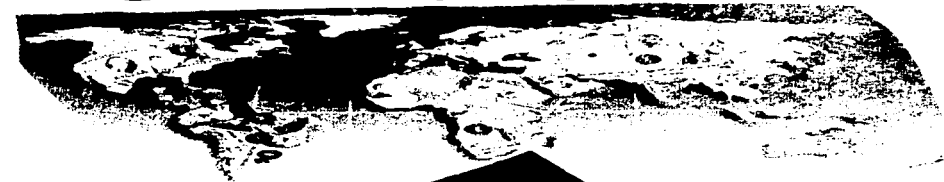
Es importante considerar al *Almacén* dentro de la organización como un sistema que requiere un continuo y constante control y para que todas las funciones se realicen coordinadamente a través de ésta área, deberán existir en forma adecuada sistemas de información que tomen en cuenta una *Comunicación* verbal, escrita y de actitud. Debiéndose establecer e identificar los medios que eviten los costos de: personal adicional, pérdidas de tiempo, papeleos excesivos,

desordenes, omisiones de datos y errores, robos, etc., pues en el área de *Almacén* se resguarda el inventario y éste es representativo en un rubro de las finanzas de la empresa. Consecuentemente, la optimización de las operaciones y control del *Almacén* se verán reflejadas en las utilidades de la empresa.

Por lo anterior, en los capítulos consecuentes se identifican y consideran algunas herramientas administrativas requeridas para plantear *propuestas de soluciones y recomendaciones* así como de un *Modelo de comunicación para optimizar el control de almacén en una empresa comercializadora de básculas*.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# CAPÍTULO 1



# Generalidades de las Organizaciones



## **1.1 Antecedentes de las Organizaciones**

La naturaleza nos demuestra desde el origen del universo el propósito de unir diferentes elementos ordenadamente para construir un todo que a su vez integrado a otros elementos complementen sus funciones y coadyuven al origen de la vida y su enaltecida creación: el hombre.

El hombre parte de esa naturaleza, se encuentra en la tierra como un individuo limitado en capacidades físicas y mentales, éstas limitaciones lo motivan a través del tiempo a crear los instrumentos que cumplan con sus metas de adaptación a su medio ambiente. En la etapa primitiva, una persona no podía desarrollar todas las actividades requeridas para satisfacer una de sus principales necesidades: el alimento. Para subsistir se unió con otras personas con la tarea de buscarlo y de modo empírico atacó en grupo a los enormes animales existentes en el periodo, en ésta misión de caza el hombre daba pauta al origen de la organización, uniendo sus esfuerzos para el logro de un fin común.

El hombre nómada se relacionó con otros individuos para practicar la cacería y obtener beneficios mutuos, posteriormente esta agrupación le permitió evolucionar a comunidades sedentarias en donde la satisfacción moderada de sus necesidades básicas de alimento y seguridad le accedían a diversificar sus tareas de tipo familiar, las cuales lo causaron a fortalecerse e incrementar su población.

Las diferentes circunstancias naturales a las que se enfrentaba ya por ese crecimiento de la población, causaron al ser humano a mejorar las condiciones de vida en sus tribus y desarrollar nuevas formas de relacionarse con los demás individuos, de modo que inicia con el principio fundamental de la organización y conviene con los demás individuos para así dar un ordenamiento a la organización social humana.

Continuando con su evolución, las organizaciones de los hombres fueron cada vez más variadas. El hombre como productor de sus propios bienes labró la tierra, se

dedico a las tareas de agricultura, cría de animales, recolección, pesca, etc.. Creando y construyendo la sociedad humana como resultado de sus acciones organizadoras.

La noción para ordenarse ante la necesidad de llevar a cabo las diferentes tareas que aseguraran su trascendencia, le permitió dedicar tiempo para colocar los productos excedentes de sus actividades, desarrollando las condiciones que favorecieron el trueque y la creación de medios de transporte para comercializar sus mercancías con fines de lucro y servicio a las diferentes comunidades. Esto se distinguió de lugar en lugar, sin embargo, se destaca que se iniciaba con la planeación y control como una de las formas más antiguas de jerarquizar y organizar a las poblaciones.

El incremento del comercio cambia las formas de organización existentes y se fundaron nuevas condiciones políticas y territoriales en donde el conocimiento del hombre aplicado a la producción de sus bienes y la búsqueda de optimizar sus recursos condujeron a la revolución industrial, la cual creaba otros tipos de organizaciones entre los países ya sea por competitividad o guerras.

Las organizaciones cada vez más especializadas reconocían el provecho de optimizar los elementos humanos y materiales entorno a la necesidad de marcar nuevos territorios comerciales para reestructurarse, generando una nueva época tecnológica en donde se aprovecharon los recursos en una etapa de carencia y crisis que mostró el surgimiento de la organización como un instrumento esencial y necesario, con nuevas organizaciones en donde las personas construyen nuevos sistemas sociales, comerciales, religiosos, de gobierno y militares.

El hombre en sus características dinámicas y las formas de relacionarse con los demás seres humanos ha causado su evolución a través de los diferentes tipos de organizaciones creadas por él, como son las familias, comunidades, naciones, empresas sencillas, complejas, informales, formales, etc..

**TESIS CON  
FALLA DE  
ORIGEN**

## 1.2 Concepto de Organización

La palabra *organización* viene del griego "organon", que significa *instrumento*. La naturaleza social del hombre lo motiva para crear las organizaciones como su instrumento para dirigirse hacia un fin.

*Organización* etimológicamente parece indicar la existencia de un *orden*. Es un ordenamiento a la relación entre los elementos del sistema al que pertenece el hombre y se considera como un suceso importante creado por él y motivando a través de las sociedades para asegurar su permanencia.

El estudio de la organización y la necesidad de conocimiento de ésta, ha referido a diversos autores a mencionar sus conceptos. A continuación, se mencionan algunos:

Richard H. Hall dice:

"Una *organización* es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos."<sup>1</sup>

Del concepto anterior, el autor amplió las consideraciones para que exista una organización, sugiere para su presencia que se considere un control, tales como unas disposiciones que regulen sus relaciones a través de una estructura con orden normativo, suponiendo una continuidad para que el sistema la conlleve a la realización de actividades comunes.

<sup>1</sup> Hall, Richard H. "Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados". Prentice Hall, 6ª ed. México © 1996. pág. 33.

Para Agustín Reyes Ponce:

*"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados."*<sup>2</sup>

Reyes Ponce resalta definir principalmente las responsabilidades y líneas de mando, y a través de la combinación de los recursos humanos y físicos que sean cumplidos de acuerdo a los objetivos señalados y las actividades en una comunidad social.

Mientras que para la L.A. y M.A. Sandra Luz González López:

*"Organización es el conjunto de individuos que laboran en un lugar específico con estructura formal y que persiguen un mismo fin."*<sup>3</sup>

Este concepto, llega hasta el fundamento que atiende la misma naturaleza de la organización, en donde los individuos actúan hacia una misma finalidad a través de una estructura.

De lo anterior se desprende el siguiente concepto:

**"Organización, es la interacción de dos o más personas que a través de una estructura, realizan actividades complementarias para lograr un objetivo común."**

---

<sup>2</sup> Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas: Teoría y Práctica". Limusa. México 1966. pág. 212.

<sup>3</sup> L.A. y M.A. González López. Sandra Luz. "Apuntes de Desarrollo Organizacional". FES-C 1999.

### 1.3 Clasificación de las Organizaciones

La trascendencia de las organizaciones requiere de un análisis para su estudio. En este análisis, partimos de considerarlas primeramente diferentes y su clasificación va de acuerdo a la necesidad de información que se requiera de las mismas.

La diferencia entre las organizaciones para llevar a cabo una clasificación debe suponer una base similar que en la comparación nos emita la clasificación que se apegue a la investigación que de ella se realice.

El estudio de la clasificación de las organizaciones atiende a los criterios de acuerdo a las actividades, funciones, tamaño, poder económico, etc.. A continuación se citan algunas clasificaciones de las organizaciones por diferentes autores: <sup>4</sup>

**Talcott Parsons** considera la clasificación de las organizaciones de acuerdo a la contribución de sus metas y funciones que cumplen dentro de la sociedad. Su clasificación es la siguiente:

<i>Organización</i>	<i>Propósito:</i>
Producción	Elaborar productos que son consumidos por la sociedad.
Metas Políticas	Asegurar que la sociedad logre sus objetivos precisados, a la vez que genera y distribuye poder dentro de la sociedad.
Integrativa	Solucionar conflictos, encaminar motivaciones hacia la satisfacción de expectativas institucionales y asegurar que las partes de la sociedad funcionen de manera compacta.
Mantenimiento de patrones	Asegurar la continuidad de la sociedad por medio de actividades culturales, educativas y expresivas.

<sup>4</sup> LAE. Matías Armas, Carlos. "Apuntes de Organizaciones". FES-C 1999.

**Katz y Kahn**, consideran una clasificación con relación a las metas y funciones que cumple.

Su clasificación es la siguiente:

<i>Organización</i>	<i>Propósito:</i>
Producción y económicas	<p>Creación de capital, manufactura de mercancías o prestación de servicios al público en general o un segmento específico de él.</p> <p>De acuerdo al avance tecnológico que tienen para llevar a efecto la producción o la forma en como alcanzar ese servicio o actividad de producción, se consideran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primarias,</li> <li>- Secundarias, y</li> <li>- Terciarias</li> </ul>
Mantenimiento	<p>Preparación global de las personas para sus funciones en otras organizaciones y en la misma sociedad, se considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento propio, referente a la preparación global de las personas</li> <li>- Restauración, rehabilitación, reforma</li> </ul>
Adaptación	<p>Crear conocimiento, desarrollar y probar teorías y hasta cierto punto aplicar información a los problemas existentes.</p>
Administrativas Políticas	<p>Asignación, coordinación y control de recursos, personas, sistemas y subsistemas.</p>

**Amitai Etzioni**, clasifica a las organizaciones utilizando el concepto de adaptación a la organización por los participantes.

Considera que la clasificación de las organizaciones se base en el uso y significado de la obediencia. La estructura de obediencia es determinada por los sistemas de autoridad y clasifica los tipos de control que pueden ser aplicados a los participantes dentro de la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

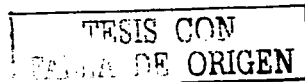
Su clasificación es la siguiente:

Organización	Adaptación
Coercitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizan la fuerza como medio principal del control sobre los participantes del nivel inferior.</li> <li>- Es alienativa, la coerción es la base de la autoridad.</li> <li>- El poder es impuesto por la fuerza física o controles basados en premios o penas.</li> </ul>
Instrumental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilitaria, la remuneración es la base de la autoridad, obteniendo una remuneración por parte de la organización.</li> <li>- El poder se basa en el control de los incentivos económicos.</li> </ul>
Normativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expresada por medio de la persuasión, voluntario.</li> <li>- El poder se basa en un consenso sobre los objetivos y métodos de la organización.</li> <li>- Utilizan el control moral como la fuerza principal de influencia sobre los participantes.</li> </ul>

**Blau y Scott**, clasifican a las organizaciones basadas en el beneficio principal. Estos beneficios para la organización constituyen la esencia para la existencia de la misma.

Consideran cuatro categorías de participantes que pueden beneficiarse con una organización formal:

- a) Los miembros de la organización,
- b) Los propietarios o dirigentes de la organización,
- c) Los clientes de la organización, y
- d) El público en general





Considerando cuatro tipos básicos para clasificar las organizaciones en:

<i>Organización</i>	<i>Beneficiario</i>
Beneficio Mutuo	Asociaciones en donde todos los miembros de la organización son los primeros y principales beneficiados de las acciones de la organización.
Mercantil	Asociaciones de intereses comerciales. Organizaciones comerciales, los propietarios o accionistas son los principales beneficiados de las mismas.
Servicios	Considera los clientes a quienes se les presta un servicio como beneficiario principal.
Comunes	El público en general es quién recibe los mayores beneficios, las organizaciones son para el bien común. Organizaciones del Estado.

Como se ha mencionado inicialmente en este apartado, las anteriores clasificaciones son propuestas de acuerdo a las consideraciones de estudio por los diferente autores.

Se ha observado que llevar a cabo una clasificación de las empresas implica, que debe tenerse presente que se constituyen en base a los elementos para su análisis. Por lo tanto la vigencia de clasificación observa las características de las necesidades de conocimiento de las mismas.

Desde el perfil financiero, la clasificación de las organizaciones y principalmente atiende a:

- a) "Cuando las empresas se **constituyen legalmente** se les conoce como sociedades mercantiles, entidades morales o económicas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las sociedades mercantiles que reconoce el código de comercio son: <sup>5</sup>

**Sociedad Anónima**

La forman solamente socios, bajo una denominación y los socios responden a las obligaciones limitadas al pago de sus acciones.

**Sociedad en Nombre Colectivo**

Todos los socios responden de modo subsidiario e ilimitado a las obligaciones sociales, existe bajo una razón social.

**Sociedad en Comandita Simple**

El capital social se representa por acciones y las que pertenecen a los socios comanditados son normativas, existe bajo una razón social.

**Sociedad de Responsabilidad Limitada**

Los socios que la integran responden a las obligaciones limitadamente hasta el valor de sus aportaciones.

**Sociedad en Comandita por Acciones**

La integran socios comanditados y responden de manera ilimitada a sus obligaciones y los comanditarios responden al pago de sus acciones.

**Sociedad Cooperativa**

Se constituye para utilidad común de los asociados (individuos de la clase trabajadora) mediante la acción conjunta de estos en una colectividad, regida por la Ley General de Sociedades Cooperativas.

<sup>5</sup> Gómez Ceja, Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas". McGraw-Hill/Interamericana. 8<sup>ed.</sup> México 1994. pág. 359.

Sociedad de capital variable

El propósito de reunir capitales es independiente de las características de los hombres que las aportan. El capital es susceptible de aumentos o disminuciones. Siendo la más común es la sociedad anónima.

- b) El autor Guillermo Gómez Ceja refiere que "Las empresas se clasifican para su **funcionamiento** por las siguientes características:

Por su tamaño, número de empleados y ventas anuales." <sup>6</sup>

Tamaño	Número de empleados	Ventas netas anuales
Micro	1 a 15 empleados	Hasta \$900 000
Pequeña	16 a 100 empleados	Hasta \$9 000 000
Mediana	101 a 250 empleados	Hasta \$20 000 000
Grande	Más de 250 empleados	Más de \$20 000 000

Considerando que los criterios de estratificación vigentes superaron el cuadro citado por el autor, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) actualmente Secretaria de Economía (SE) en "ACUERDO de estratificación de empresas micro, pequeñas y medianas. Considero que los criterios de estratificación vigentes habían sido superados, propiciando la divergencia de clasificaciones, por lo que se convino definir los estratos con la finalidad de establecer rangos acordes con las necesidades actuales que apoyen y promuevan la instalación y operación de las empresas micro, pequeñas y medianas, así como el orientar la homologación con las tendencias mundiales, motivo por el que se expidió el siguiente:

ARTÍCULO PRIMERO.- Se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera: " <sup>7</sup>

<sup>6</sup> Diario Oficial de la Federación. 3 de diciembre de 1993.

<sup>7</sup> Diario Oficial de la Federación. "SECOFI". 30 de marzo de 1999.

TAMANO	SECTOR		
	CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0 - 30	0 - 5	0 - 20
PEQUEÑA EMPRESA	31 - 100	6 - 20	21 - 50
MEDIANA EMPRESA	101 - 500	21 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	501 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Considerando también, el "Acuerdo publicado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) actualmente Secretaria de Economía (SE) el expedir el siguiente ARTÍCULO 1º.- Para efectos de este Acuerdo, se entenderá por:

III. Micro, Pequeña y Mediana Empresa, aquellas empresas que cuentan con las siguientes características:

- a) MICRO: hasta 15 empleados y ventas de hasta 2.5 millones de pesos anuales;
- b) PEQUEÑA: de 16 a 100 empleados y ventas anuales de hasta 25 millones de pesos anuales, y
- c) MEDIANA de 101 a 250 empleados y ventas de hasta 55 millones de pesos anuales.<sup>8</sup>

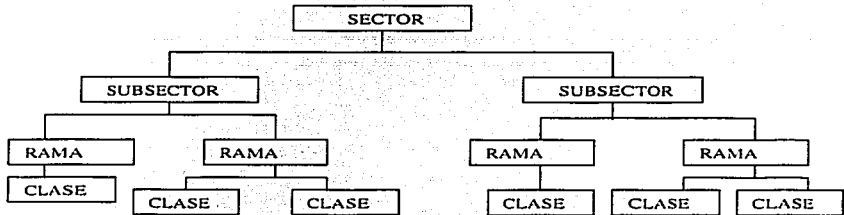
c) El cuadro anterior refiere a las empresas por **sectores** y ellos son considerados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) dentro de sus funciones para clasificar a las empresas, llevando a cabo censos económicos para captar, procesar y divulgar información básica del territorio nacional, sobre los establecimientos productores de bienes, comercializadores de mercancías y prestadores de servicios, concretamente información económica de las unidades que realizan las actividades integrantes de la industria, comercio o servicios.

<sup>8</sup> Diario Oficial de la Federación. "SECOFI", 20 de enero de 1999.

Lo anterior toma los parámetros de la "Clasificación Mexicana de Actividades y Productos, en lo sucesivo denominada CMAP, que es un clasificador de actividades económicas que contiene todo un sistema de codificación para agrupar datos económicos según categorías de actividad con características análogas, y sirve para la aplicación de los censos económicos en nuestro país.

A nivel internacional existe un clasificador denominado "Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas, elaborado por la Organización de las Naciones Unidas que sirve de base a la actual CMAP, ya que proporciona recomendaciones para que cada país a partir de las características de su economía, elabore su propio clasificador"<sup>9</sup>.

Tomando en cuenta las características particulares de la economía de nuestro país, esta clasificación se refiere a las actividades económicas que presenta la estructura conceptual de la CMAP en donde contiene cuatro niveles de agregación: Sector, Subsector, Rama y Clase de actividad. Esto se ilustra en el siguiente esquema:



<sup>9</sup> "Clasificación Mexicana de Actividades y Productos". INEGI. México, Censos Económicos 1994.

"Esta clasificación considera las *actividades de una economía* que se divide en tres grandes grupos"<sup>10</sup>, citados en el siguiente cuadro:

<i>Actividad</i>	<i>Comprenden</i>	<i>Sector de CMAP</i>
Primarias	Aprovechamiento de recursos naturales como el suelo, el agua, la flora y la fauna; de las que se derivan actividades económicas.	Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca.
Secundarias	Transformación de todo tipo de bienes o productos en otros nuevos o diferenciados.	Minería y extracción de petróleo, Industrias manufactureras, electricidad y agua, construcción.
Terciarias	Actividades complementarias de las anteriores, y que se refieren al comercio y servicios.	Comercio, transportes y comunicaciones, servicios financieros, de administración y alquiler de bienes muebles e inmuebles, servicios comunales y sociales, hoteles y restaurantes, profesionales técnicos y personales.

Se encuentra también el siguiente criterio por su *giro* para "Clasificar las actividades económicas realizadas por las empresas por sectores: **manufacturero, comercial y servicios**"<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Ídem

<sup>11</sup> Ídem

<i>Sector</i>	<i>Criterios a observar</i>
Manufacturero	Transformación mecánica o química de productos o sustancias inorgánicas u orgánicas en productos nuevos, ya sea mediante el trabajo manual o con la ayuda de máquinas, realizado en fábricas o en el domicilio del trabajador. Comprende las labores de instalación y comercialización por parte del productor, de los productos elaborados por él mismo.
Comercial	El comercio al por mayor incluye la reventa (venta sin transformación) de productos nuevos y usados al comerciante al por menor; a usuarios industriales o comerciales; a instituciones o profesionales y a otros mayoristas. El comercio al por menor incluye la reventa de productos nuevos y usados al público en general, uso personal o doméstico.
Servicios	Servicios financieros, de administración públicos o privados.

d)

Por el **Origen de su capital**, que las organizaciones pueden ser:

**PÚBLICAS**

En donde la procedencia del capital es perteneciente al Estado y generalmente satisface necesidades de carácter social.

**PRIVADAS**

El capital es de procedencia de inversiones particulares y su finalidad es lucrativa.

**TRANSNACIONALES**

El origen de su capital para una empresa privada o pública, es de procedencia extranjera. Son empresas con gran poder económico.

**MIXTAS**

La procedencia de su capital es la combinación de algunas de los modos anteriores.

## 1.4 Concepto de Estructura Organizacional

Las organizaciones orientadas hacia un fin común, deben su existencia a mantener un orden como la condición a su funcionamiento.

Este orden es importante en la relación entre los elementos que conlleven al cumplimiento de sus objetivos comunes y para ello requieren de una estructura organizacional que distribuya los niveles jerárquicos que representan la autoridad así como las funciones y actividades que en ella se realizan por sus integrantes.

Para analizar de manera más clara lo que es una estructura organizacional, a continuación se citan algunos conceptos:

El autor Joel J. Lerner cita:

*"Una estructura organizacional es una base que permite a la administración delegar y controlar las responsabilidades de personas y unidades administrativas."*<sup>12</sup>

El Catedrático Enrique Benjamín Franklin F. considera:

*"La estructura de la organización es la representación de los niveles jerárquicos y funciones que la componen, en la cual se destacan las responsabilidades de sus integrantes."*<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Lerner, Joel J. "Introducción a la Administración y Organización de Empresas. Teoría y Problemas". Serie SCHAUM, McGraw-Hill/Interamericana, México © 1984, pág. 49.

<sup>13</sup> Franklin F., Enrique Benjamín. "Organización de Empresas. Análisis, Diseño y Estructura". McGraw-Hill, México 1998, pág. 279.



Mientras que para el autor Guillermo Gómez Ceja:

"Una estructura de organización establece los medios o conductos a través de los cuales se ejerza autoridad sobre cada una de las unidades de organización."<sup>14</sup>

El autor a continuación describe que estos medios son canales definidos de supervisión y pueden considerarse como las líneas formales de autoridad, por las cuales se mueven las instrucciones y las órdenes, se transmiten las comunicaciones formales e informales sobre operaciones y llegan a todos los niveles de la organización.

Y desde el punto de vista de la L.A. y M.A. Sandra Luz González López:

"Estructura organizacional es la base fundamental de una organización en donde se dan a conocer funciones, obligaciones y niveles jerárquicos de la organización".<sup>15</sup>

De lo antes establecido se desprende el siguiente concepto:

**"Estructura organizacional es la distribución de los elementos humanos para realizar en forma ordenada e integral las actividades y funciones que le permitan cumplir con sus objetivos."**

Las estructuras organizacionales delimitan los niveles de autoridad y toma de decisiones. Representan una distribución formal de responsabilidades de las personas, identifican el sistema de comunicación, tales como organigramas y descripciones de puestos.

---

<sup>14</sup> Gómez Ceja, Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas", McGraw-Hill/Interamericana. 8ª ed. México 1994, pág. 213.

<sup>15</sup> L.A. y M.A. González López, Sandra Luz. "Apuntes de Desarrollo Organizacional". FES-C 1999.

### 1.4.1 Estructuras Organizacionales

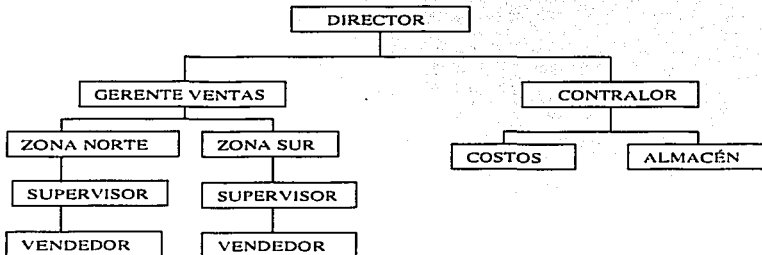
La estructura organizacional como se ha mencionado anteriormente es una distribución ordenada del elemento humano para cumplir con los objetivos de la empresa, entonces ésta estructura organizacional debe adaptarse a las necesidades de la misma.

El representar la estructura organizacional mediante un esquema que sea apropiado para ella, tendrá sus bases para diferenciarse, dependiendo del tamaño de la organización, su tecnología, estrategia o ambiente. Estas variantes pueden estar consideradas en los principales tipos de estructuras organizacionales que a continuación se mencionan.

#### **Organización Funcional**

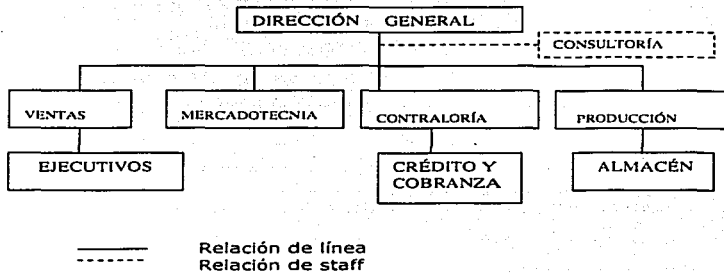
A este tipo de estructura, también le es conocida como Departamental o de Taylor.

Divide las unidades a manera de que cada una de ellas tenga obligaciones y responsabilidades bien definidas. Cada departamento administrador tiene autoridad sobre todas las personas que realizan funciones de las que son responsables.



### Organización Lineal

En este tipo de organización línea o militar como también se le especifica, la autoridad surge en una sola persona y se representa por una línea vertical que va desde el ejecutivo de mayor nivel hasta los empleados de menor jerarquía. En este tipo de estructura puede integrarse también una línea de asesoramiento, conocida como departamento staff.



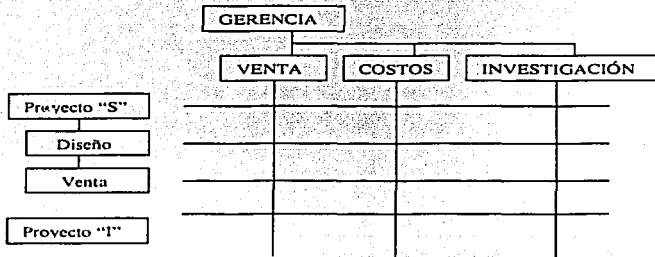
### Organización por tipo de Clientes

Mantienen establecida su estructura en función de sus tipos de clientes.

Convergen sus funciones y actividades con interés primordial de los clientes. Por ejemplo, las empresas bancarias agrupan sus actividades diferenciándolas en Banca Personal, Banca Agrícola, Banca Corporativa, etc..

### Organización Matricial

La estructura matricial generalmente combina departamentalización funcional con la de producto. Estas características corresponden a organizaciones en donde se desarrollan proyectos que requieren de la participación de especialistas de diferentes departamentos creando líneas dobles de autoridad.



### Organización Geográfica

Las empresas son geográficamente dispersas, contempladas generalmente a dividir las funciones de producción y ventas.

Este tipo de organizaciones es común en empresas que operan sus actividades en diferentes territorios internacionales, por considerar las mejores áreas de oportunidad para ubicarse cerca de sus yacimientos u orígenes de materias primas, mano de obra, áreas de mercados específicos, personal especializado, etc..

## 1.5 Concepto de Organigrama

Las estructuras organizacionales van de sencillas a complejas y resulta complejo comprenderlas de primera intención. Para su entendimiento recurrimos a representarlas por los organigramas.

Se consideran entonces los siguientes conceptos de organigrama para iniciar:

El autor Guillermo Gómez Ceja manifiesta por el concepto de organigrama:

"El *organigrama*, es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan." <sup>16</sup>

La estructura de las organizaciones se representa por un organigrama, y fundamentamos previamente el siguiente concepto del profesor Enrique Benjamín Franklin F.

"Un *organigrama* es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen." <sup>17</sup>

Mientras que para la L.A. y M.A. Sandra Luz González López:

"Organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional." <sup>18</sup>

<sup>16</sup> Gómez Ceja, Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas". McGraw-Hill/Interamericana, S<sup>a</sup> cd. México 1994, pág. 229.

<sup>17</sup> Franklin F., Enrique Benjamín. "Organización de Empresas. Análisis, Diseño y Estructura". McGraw-Hill/Interamericana, México 1998, pág. 65.

<sup>18</sup> L.A. y M.A. González López, Sandra Luz. "Apuntes de Desarrollo Organizacional". FES-C 1999.

De lo anterior se desprende el siguiente concepto para la presente investigación:

**“El organigrama es el esquema que establece de manera formal la autoridad y funciones en una estructura organizacional”**

Los organigramas son un elemento de la estructura organizacional en donde los niveles jerárquicos están determinados por las diferentes posiciones y modos de relación entre las actividades de la organización y presumiendo un ordenamiento que definen la asignación de niveles jerárquicos con las siguientes características:

#### *Autoridad*

La autoridad ejerce funciones de forma que dirige y ordena la estructura organizacional; es el principio de actividad de la organización, se refiere a los derechos y deberes inherentes a una posición de jefe para dar órdenes y esperar que sean obedecidas.

#### *Especialización*

Es el grado en que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados.

#### *Departamentalización*

Identificación de las actividades para cumplir con los objetivos de la organización y establecimiento de la coordinación horizontal y vertical.

*Cadena de mando*

Es la línea vertical que define la responsabilidad en la toma de decisiones, puede ser centralizado o descentralizado, cuando la toma de decisiones se concentra o se divide.

*Tramo de control*

Es la línea horizontal que determina la cantidad de subordinados que dependen de un jefe.

*Estructuración de puestos*

Describe las operaciones y actividades rutinarias de los departamentos y personal que las ejecutará.

*Formalización*

Establece explícitamente sus procedimientos, reglas de comportamiento y facultades de ejecución.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **1.5.1 Principales tipos de Organigramas**

Los organigramas se plasman en hojas u otro material de impresión que detalle cada puesto de la organización, representándose por un cuadro que encierra el nombre del puesto y puede citarse también el nombre de la persona que lo funge. Representan la división del trabajo y la departamentalización de las actividades, distribuyéndose de acuerdo a los niveles que representan la jerarquía administrativa.

En los organigramas se representan por líneas, la unión de los cuadros que identifican los canales de autoridad, responsabilidad y comunicación y, conectadas a determinados cuadros representan cadenas de mando o líneas de control. Los organigramas son adecuados al criterio de organización de la empresa y actualmente, debido al crecimiento de las mismas y su complejidad, se consideran por su **AMPLITUD** en dos tipos:

#### **ORGANIGRAMAS MAESTROS**

La estructura organizacional en este tipo se muestra completa como una vista general entre los departamentos principales.

#### **ORGANIGRAMAS ESPECÍFICOS**

Muestran únicamente un área particular y proporciona datos específicos de la estructura.

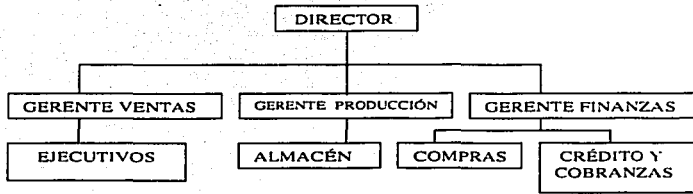
Por la forma de **PRESENTACIÓN** pueden ser:

#### **ORGANIGRAMA VERTICAL**

Es el más común dentro de su uso en las organizaciones por su fácil comprensión ya que indica en forma objetiva las jerarquías del personal. Se presenta de arriba

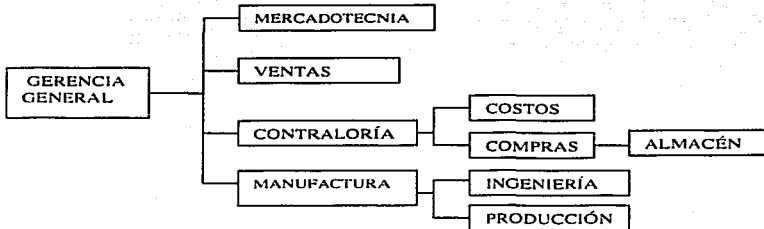


hacia abajo y cada puesto subordinado se representa por cuadros en un nivel inferior unidos por líneas que representan la comunicación, responsabilidad y autoridad.



#### ORGANIGRAMA HORIZONTAL

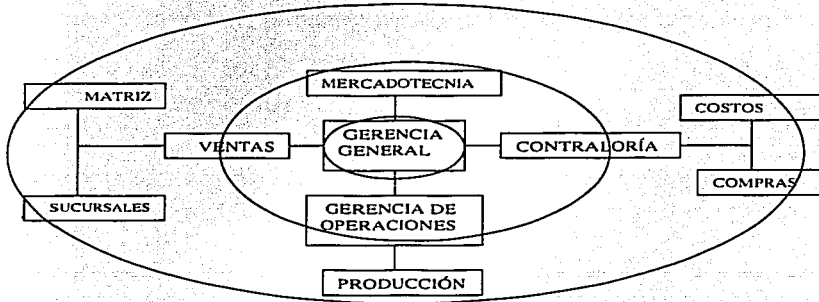
Ubicándose el nivel jerárquico más relevante hacia la izquierda, cada puesto subordinado se representa por cuadros de izquierda a derecha y unidos igualmente por líneas.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

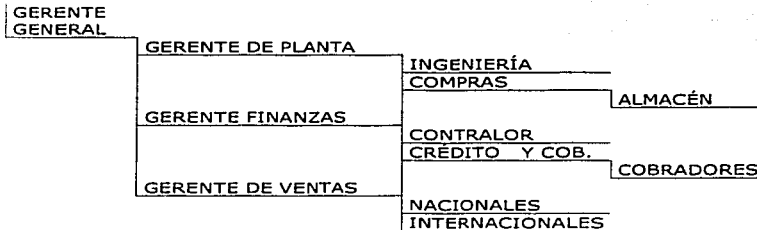
**ORGANIGRAMA CIRCULAR.**

Cada puesto subordinado se representa por cuadros centrales, ubicándose en el centro el máximo nivel jerárquico de la organización y alrededor se trazan círculos para jefaturas inmediatas.



**ORGANIGRAMA ESCALAR**

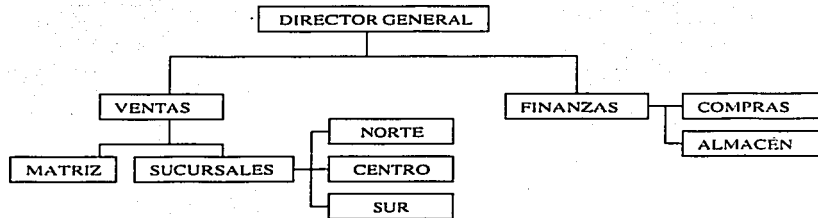
Señala con diferentes sangrías del lado izquierdo los diferentes niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

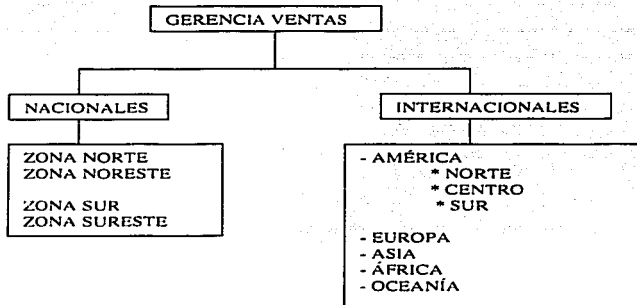
### ORGANIGRAMA MIXTO

Este tipo es una gráfica combinada de los organigramas horizontales y verticales.



### ORGANIGRAMA DE BLOQUE

Básicamente es una gráfica de organigrama vertical que integra de manera más reducida un mayor número de espacios.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por su **CONTENIDO** pueden clasificarse en:

#### ORGANIGRAMAS INTEGRALES

La estructura organizacional es representada gráficamente con sus relaciones administrativas que representan la comunicación, responsabilidad y autoridad.

#### ORGANIGRAMAS FUNCIONALES

Consideran además de la gráfica de la organización, las principales funciones asignadas en las áreas incluidas en el gráfico.

#### ORGANIGRAMAS DE PUESTOS, PLAZAS Y UNIDADES

Señalan para cada unidad administrativa, los requerimientos de puestos, número de plazas y nombres de las personas que ocupan los cargos.

Los diferentes tipos de organigramas referidos anteriormente, en su diseño reflejan esta importante distribución de niveles jerárquicos permitiendo que los canales de comunicación sean los adecuados para que el cumplimiento de las funciones en forma eficiente.

Los organigramas deben ser específicos y claros para que permitan conocer:

- La división de funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de comunicación
- La naturaleza lineal o de staff del departamento
- Las relaciones entre los puestos de la organización y cada departamento

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 1.6 Finalidad de las Organizaciones

La organización se crea porque el hombre busca relacionar los elementos para un fin común. Estos elementos que forman parte de esa organización humana son las personas y su finalidad es formar esa organización.

El origen de las organizaciones se contempla en el inicio de este capítulo, se esboza históricamente su naturaleza e induce su importancia por ser la base de nuestra sociedad.

El hombre por su naturaleza social requiere de la cooperación de otros individuos para su evolución. Así, la misma procedencia de la palabra organización supone la existencia de un orden creado por el ser humano y su finalidad luego entonces es la causa de ordenarse entorno a un sistema externo.

"El hombre, si dependiera sólo de sus instintos naturales no podría sobrevivir y su existencia sería un caos, pues en este punto, en comparación con otros mamíferos superiores, está infradotado. Y esta 'deficiencia biológica' la suple el hombre con su capacidad constructiva de asociarse, de simbolizar, de aprender, de comunicarse, de construir el mundo y realizarse a sí mismo...También de organizar, de construir una cultura..."<sup>19</sup>

Dentro del estudio de la Administración, la organización es una creación del hombre producto de su ingenio, su finalidad la determina la relación entre las personas y los elementos de su medio ambiente que buscan un ordenamiento en esa relación y un fin común.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>19</sup> López González, Jorge. <http://www.uas.mx/departamentos/publicaciones/TEXTOS/organiz.htm>  
"Apuntes para una teoría de las organizaciones". Agosto 1995

## **1.7 Importancia de las Organizaciones**

Las organizaciones son un componente absoluto en nuestra sociedad, son entes causados por el hombre que están ordenadas hacia un fin para adaptarse a la sociedad creada por él y pueden ser de diversos tipos: familiares, de estado, de empresas, etc..

"Los individuos se organizan para satisfacer un fin común, en donde la organización no es un fin, es más bien una condición de funcionamiento... La organización que es sólo una relación y no una sustancia, no es un todo, pues no existe en sí sino en otros... que son los individuos integrantes de la organización."<sup>20</sup>

Las organizaciones integradas por el elemento humano, son los impulsores de la propia organización y su eficiencia esta en mayor medida representada por la participación de todos los que se unen.

Así, el hombre ha creado a las organizaciones, mismas que son un ordenamiento dinámico que relaciona los diferentes elementos humanos, materiales y tecnológicos en las empresas, promoviéndose para su estudio por diferentes teorías administrativas que van enriqueciendo su análisis y generado el interés de conocimiento de las mismas.

Actualmente las nuevas corrientes administrativas de dirección humanista, con frecuencia reconocen de la necesidad de dar un sentido a la organización como una de las claves de su éxito, esto sin duda representa fortalecer la moral de la organización a través de optimizar de manera eficiente sus recursos humanos.

---

<sup>20</sup> López González, Jorge. <http://www.uas.mx/departamentos/publicaciones/TEXTOS/organiz.htm>  
"Apuntes para una teoría de las organizaciones". Agosto 1995.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# CAPÍTULO 2



## Administración del Almacén

## 2.1 Concepto de Almacén

Las actividades comerciales y el manejo de las mercancías desde la época prehistórica, los antiguos egipcios, las sociedades de la revolución industrial y así hasta la actualidad, establecen diferentes formas de organización para colocar las mercancías a sus destinos.

La necesidad de depositar en un lugar determinado las mercancías que se comercializaban asignaba para su cuidado un espacio físico donde guardarlas y a cargo de una persona para su control y custodia física. Se considera así a este lugar como convencionalmente se le conoce: Almacén.

En el pasado, se le representaba al almacén como una actividad practicada en un área en donde su principal función consistía en satisfacer las necesidades de venta. Esto ha cambiado y actualmente se le ha dado una reconocida importancia de ser considerada una ocupación no profesional a ser un área funcional y principal en las actividades de las empresas.

Se muestra en este capítulo una nueva perspectiva que considera el almacén como un espacio dinámico. Y se inicia citando los siguientes conceptos de almacén:

El diccionario cita por almacén:

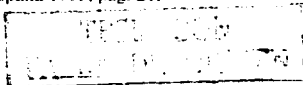
**“almacén sales branch.VEN.** Instalación que mantiene los productos en existencia y desde donde se distribuirán a los clientes.

**almacén store.COM.** Cualquier lugar que pueda utilizarse como depósito de bienes.

**almacén warehouse.ALM.** Instalación donde se depositan las mercancías antes de su distribución.”<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Diccionario de Administración y Finanzas.

© Océano Grupo Editorial, Océano/Centrom. España 1999, pág. 21.





El Maestro García Cantú enuncia el siguiente concepto de almacén:

"El *almacén* es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial, con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos." <sup>2</sup>

En la Tesis de Oropeza G. Martha cita en su concepto de almacén:

"Un departamento en la empresa que ocupa un local diseñado, ubicado y adaptado de acuerdo a las necesidades de la empresa y a las características de los artículos que fabrica." <sup>3</sup>

De lo anterior se desprende el siguiente concepto:

**"Almacén es el área física empleada para el control de las mercancías que se tienen destinadas para su consumo y se clasifica de acuerdo al tipo de mercancía que guarda."**

<sup>2</sup> García Cantú, Alfonso. "Almacenes: Planeación, Organización y Control". Trillas, 3° ed. México 1995. pág. 16.

<sup>3</sup> Oropeza Goden, Martha. "Tesis de Contaduría: Administración General de Almacenes". FES-C 1992. pág. 4.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.2 Objetivos del Almacén

En cualquier lugar, sea doméstico, industrial o comercial siempre habrá algo que almacenar y para ello se considera definir el rumbo que el almacén debe tomar para cumplir con la razón para lo que es construido.

Es necesario conocer los objetivos de la empresa para planear los objetivos del almacén y dirigir sus actividades. Considerando que la función del almacén es una parte en el plan general de la operación de la empresa y en donde cada una de las actividades realizadas en ella produce una acción conjunta y dirigida a las metas de la empresa.

El objetivo principal del almacén es resguardar los inventarios o mercancías de una empresa en un lugar físico que las proteja de las inclemencias del medio ambiente, del tiempo y permitan su disponibilidad y control. Manteniendo las mercancías en orden, seguridad y limpieza.

Considerando los criterios de los "Ingenieros García Cantú"<sup>4</sup> y "Castro Martínez"<sup>5</sup> se dan a conocer los principales objetivos para el almacén:

Recepción de materiales en el almacén

Recibir con oportunidad en cantidad y calidad los productos necesarios para la operación eficiente (sin mermas, ni desperdicios) del sistema productivo.

<sup>4</sup> García Cantú, Alfonso. "Almacenes: Planeación, Organización y Control". Trillas, México 1995, pág. 17.

<sup>5</sup> Castro Martínez, Antonio. Artículo: "El Almacén". Revista Emprendedores, Fondo Editorial FCA. México 2001, número 67, pág. 29-30.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Registro de entradas y salidas del almacén

Registrar las entradas y salidas de los productos resguardados en el almacén (evitando las equivocaciones).

Almacenamiento de materiales

Almacenar y resguardar los bienes conferidos bajo su responsabilidad sin ningún deterioro o pérdida de los mismos.

Mantenimiento de materiales y del almacén

Mantener siempre en óptimas condiciones los materiales resguardados y el almacén mismo.

Despacho de materiales

Despachar los materiales necesarios para la operación de la empresa en un tiempo mínimo.

Coordinación del almacén con los departamentos de control de inventarios y contabilidad

Coordinar la operación del almacén con la operación de toda la empresa para que no existan diferencias en cantidad, calidad o tiempo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.3 Principios Básicos de la Administración del Almacén

El almacén es un área estructurada y planificada para proteger, custodiar y controlar los bienes de la empresa. Antes de requerirse la producción o venta y correspondiendo a las operaciones que para ello se realicen, se debe administrar el almacén atendiendo a sus objetivos, función de almacenaje, principios y plan de organización.

Para ello se reconoce la importancia del almacén y se citan a continuación los siguientes "Principios básicos para la función del almacén que cita el Ingeniero Castro Martínez:"<sup>6</sup>

- ↳ La custodia fiel y eficiente de los materiales o productos debe encontrarse siempre bajo la responsabilidad de una sola persona en cada almacén.
- ↳ El personal de cada almacén debe ser asignado a funciones especializadas, hasta donde sea posible, de recepción, almacenamiento, registro, revisión, despacho y ayuda en el control de inventarios.
- ↳ Debe existir una sola puerta, o bien una entrada y otra de salida, y ambas bajo control.
- ↳ Llevar un registro al día y control interno de entradas y salidas.
- ↳ Informar a las áreas de control de inventarios y a contabilidad de los movimientos diarios de entradas y salidas de almacén, y a programación y control de producción de las existencias (o los departamentos correspondientes de llevar a cabo esas funciones).

<sup>6</sup> Castro Martínez, Antonio. Artículo: "El Almacén". Revista Emprendedores, Fondo Editorial FCA, México 2001, número 67, pág. 30.

- ↳ Asignar una identificación a cada producto y unificarla por el nombre común y conocido por compras, control de inventarios y producción.
- ↳ Codificar la identificación de cada producto cuando sea posible.
- ↳ Ubicar cada material o producto de acuerdo a su clasificación e identificación en pasillos, estantes y espacios marcados con una nomenclatura que facilite la colocación y la localización cuando haya que buscarse. Esta misma clasificación debe marcarse en la tarjeta correspondiente del registro y control de existencias o el sistema de control por el que están dispuestas.
- ↳ Los inventarios físicos deben realizarse únicamente por personal ajeno al almacén o preferentemente ajeno a este (esto es determinado por el control interno de la empresa).
- ↳ Las operaciones de entradas y salidas del almacén requieren de la documentación autorizada según el sistema establecido por la empresa.
- ↳ La entrada de almacén debe estar prohibida a toda que no este autorizada.
- ↳ Los materiales almacenados deberán obtenerse fácilmente cuando se necesite, las disposiciones del almacén deben facilitar el control de los mismos, debe ser lo más flexible posible, es decir, deberá disponerse de manera que pueda hacerse modificaciones o ampliaciones con inversión mínima.
- ↳ El área ocupada por los pasillos respecto al total del almacenamiento, debe procurarse ser la mínima tanto como lo permitan las condiciones de operación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **2.3.1 Principios de Orden en el Almacén**

En la empresa, el almacenamiento forma parte de una división estructural más grande dentro de la organización, es un servicio importante y se considera que la organización debe controlarlo para que pueda usarlo eficazmente en beneficio de sus propios intereses.

“En un almacén existen normas que, aunque frecuentemente no estén escritas, se siguen o deben seguirse con el propósito de asegurar su mejor funcionamiento”:<sup>7</sup>

#### **Horario de Trabajo**

Éste deberá sujetarse al funcionamiento de un almacén, procurando que todo personal de la empresa y fuera de ella se apegue al mismo.

Se debe establecer y vigilar que se cumpla con el horario de trabajo y contar con el apoyo de la dirección de la empresa, además de la importancia del jefe del departamento bajo cuya responsabilidad se encuentra el almacén.

Se debe establecer un horario para la recepción de materiales, suministros y embarques, y atender que éste sea respetado. Considerando que habrá de ser flexible por excepción en algunos casos para trabajar fuera de los horarios establecidos.

#### **Conteo**

En la recepción y entrega de cualquier mercancía que se encuentre bajo la custodia del almacén, ésta debe contarse utilizando el criterio establecido para tal

<sup>7</sup> Molina Aznar, Víctor. “Almacenes y Control de Inventarios”. Grupo Editorial ISEF. México 1995. pág. 35-41.

mercancía, considerando como cuantía la unidad de medida indicada para su presentación.

Es frecuente en los almacenes, que debido a un exceso de trabajo o por desorganización, lo que se recibe y se surte no se revisa adecuadamente, si fuera necesario en caso de duda, debe existir doble conteo, ya que fácilmente se pueden incurrir en errores de entradas y salidas, tornándose esto en mercancías faltantes o sobrantes en un inventario físico.

La supervisión es importante en esta área del almacén, se recomienda para el responsable del mismo, que participe selectivamente en revisiones de doble conteo.

### **Registro de Firmas**

Se recomienda disponer en el almacén de un registro actualizado de las firmas de todas aquellas personas que se relacionen o intervengan con las operaciones del almacén, evitando al personal del almacén perder tiempo en la investigación de la firma que aparece en el documento y si la persona esta facultada para ello. El autor Víctor Molina cita lo siguiente que debe contener el registro de firmas:

- > Nombre de la persona
- > Puesto
- > Firma autógrafa, e
- > Indicación de aquello a lo que esta facultado

### **Puerta de Entrada y Salida**

Se deberá contar recomendablemente con una puerta para la recepción de la mercancía y otra para la entrega o de acuerdo a las condiciones de la empresa si no es posible, una puerta que cumpla con ambos fines. Se recomienda para éste último caso, establecer un horario de recepción evitando que en los horarios de

mayor movimiento de surtimiento de mercancías para embarcar a clientes o surtir a producción, se tenga que recibir mercancía.

Es necesario que durante las actividades del almacén a fin de evitar la entrada de personal no autorizado, la puerta o puertas de éste se encuentren cerradas o de igual forma se cierren si no se encontrara personal que por algún motivo tuviera que dejar el área.

### **Control de Calidad**

Esta actividad es vital, cita el autor Víctor Molina; se lleva a cabo por un departamento asignado por la empresa para esta función o asignado a una persona competente. Se debe contar con un aseguramiento de la calidad que por cuanto se encuentre en el almacén, este en óptimas condiciones de uso.

La participación de control de calidad deberá aplicarse a las compras o lo producido por la empresa. La mercancía que no cumpla con los requerimientos especificados, debe segregarse y llevar un control con los avisos y trámites oportunos a realizarse para cumplir con lo requerido por los estándares que deba cumplir la mercancía.

### **Autoridad**

En los almacenes debe haber una sola autoridad. De existir varios almacenes dentro de una empresa o bien fuera de ella se recomienda a todos bajo un solo mando.

### **Requisitos Formales**

En personal del almacén debe vigilar los requerimientos establecidos por el almacén de la empresa, para cumplir con la documentación que ampare las entradas y salidas de mercancías, formatos en originales, copias y firmas autorizadas.



## **Disciplina, Orden y Limpieza**

Se considera establecer un orden en el almacén para el control de las mercancías, así como para la oficina y los materiales o equipos, fijar los señalamientos apropiados, ya sea que sugieran precauciones o medidas de seguridad que el personal de almacén y otras áreas de la empresa deban conocer y aplicar en el área. Y para ello se deberá asistir al Jefe de almacén para que los señalamientos requeridos sean conforme a lo que aplique en la empresa para las "Normas Oficiales Mexicanas de la Secretaría del trabajo y previsión social."<sup>8</sup>

En todo almacén debe cumplirse la disciplina, el orden y la limpieza. Para mantener el orden principalmente se considera el espacio disponible del almacén para la distribución y acomodo del inventario.

El autor George W. Plossl, prepondera el poco espacio disponible para cada elemento del inventario como uno de los problemas presentes en todo almacén y en el "apéndice V técnicas de almacén, se refiere a la asignación de espacios en":<sup>9</sup>

### **o Almacenamiento de Localización Fija**

Cuando el espacio disponible no cuesta mucho y la vida planeada de las partes es bastante larga, cada elemento del inventario puede contar con un espacio permanente y el personal de bodega no necesitará un índice de ubicación para encontrarlo... y ahorra mucho tiempo.

<sup>8</sup> Normas Oficiales Mexicanas, <http://www.softwarevisual.com/NOM/nom.asp>

<sup>9</sup> Plossl, George W. "Control de la Producción y de Inventarios. Principios y Técnicas".  
Prentice-Hall Hispanoamericana. 2ª ed. México 1987. pág. 451-452.

### o **Almacenamiento de Localización Aleatoria**

Cuando a las partes se les asigna un espacio vacío al llegar a la bodega. Para esto se necesita un índice de ubicación que indique al personal cuáles de los espacios están vacíos y disponibles y dónde se guardará cada parte.

### o **Almacenamiento por Zonas**

Un sistema intermedio que a menudo se utiliza en ambos tipos de almacenamiento recibe el nombre de almacenamiento por zonas. Al aplicarlo, todos los componentes afines... se ponen en la misma zona general dentro de la bodega, con ello se reducen las vueltas por parte de los que manejan los materiales al reunir los componentes y también se reduce el tiempo requerido.

### **Información Veraz y Oportuna**

La información en el almacén debe ser veraz y oportuna, en lo que se refiere a las cantidades existentes, saldos en unidades y valores de las mercancías. Las cantidades de las existencias deben ser reales y para ello deben realizarse las operaciones correspondientes a las entradas, salidas de mercancías, devoluciones de clientes o proveedores.

"En las compañías muy pequeñas la información necesaria para tomar decisiones apropiadas, puede retenerse en la mente del Gerente o acumularse rápidamente mediante el trabajo de los empleados. En las compañías grandes, y especialmente en las que controlan operaciones nacionales e internacionales desde sus oficinas centrales, se necesita alguna forma de procedimiento rápido

de los datos para lograr una administración eficaz. La compañía que tenga los medios más rápidos de acumulación de información confiable, tendrá una importante ventaja sobre sus competidores, porque puede reaccionar más rápidamente a las condiciones cambiantes...El procedimiento electrónico de datos, proporciona los medios de acumular y diseminar esa información con la oportunidad necesaria.”<sup>10</sup>

### **Activos Fijos en el Almacén**

Debe cuidarse y protegerse el equipo de trabajo para que se conserve en óptimas condiciones de uso, con revisiones periódicas para evitar los riesgos que por descuidos o negligencias pudieran provocar algún siniestro que afectara la vida de las personas.

---

<sup>10</sup> Jenkins, Creed. "Administración Moderna de Almacenes". Diana. México 1973, pág. 312.

### **2.3.2 Responsabilidades de los Almacenistas**

Las responsabilidades del personal del almacén cambian de acuerdo a la organización establecida. Se nombra almacenista, al personal que labora en el almacén, esta denominación conlleva la responsabilidad de la mercancía, el control de las existencias en unidades y valuación de las mismas. Siendo que el almacenista no es quién habrá de realizar todas las actividades personalmente ya que se suele contar con personal a su cargo.

"Se detallan a continuación los deberes y responsabilidades de un almacenista, siendo enunciativos más no limitativos... Cabe señalar, sin embargo, que al delegar autoridad en sus colaboradores comparte responsabilidad:"<sup>11</sup>

- Recepción y surtimiento de la mercancía y materiales.
- Colocación y acomodo de la mercancía en el lugar previamente determinado para ello.
- Registrar las entradas, salidas y otros requerimientos en caso de estar establecidos, como la valuación de los inventarios.
- Colaborar en la toma de los inventarios físicos en los periodos establecidos.
- Vigilar que los materiales almacenados estén debidamente protegidos contra pérdidas y daños.
- Surtir la mercancía en el menor tiempo posible, de manera ágil, oportuna y con la cortesía debida.

---

<sup>11</sup> Molina Aznar, Víctor. "Administración de Almacenes y Control de Inventarios". Grupo Editorial ISEF. México 1995, pág. 19-22.

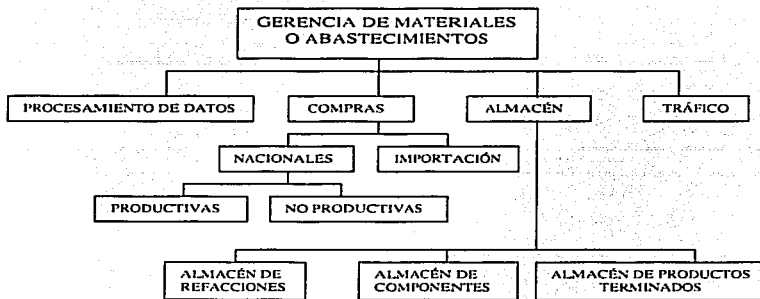
- Informar a quien corresponda cuando algún artículo sea obsoleto por el cumplimiento de la caducidad o permanezca sin movimiento por el tiempo que hubiera sido señalado.
- Informar a quien corresponda o reclamar la recepción de mercancía faltante y recepción de pedidos no surtidos en su totalidad.
- Participar activamente, y con interés, en los cursos de capacitación que se impartan por parte de la empresa. Hacer del conocimiento del personal a su cargo de las responsabilidades de cada puesto.
- Vigilar e impedir que personal ajeno al almacén, no autorizado, tenga acceso.
- Usar los equipos de seguridad establecidos y cuidar su buen funcionamiento, tomar las medidas necesarias para que en el área del almacén se mantengan las condiciones de seguridad a fin de evitar los accidentes de trabajo.
- Llevar a cabo las tareas específicas asignadas al almacén, como realizar el corte de algunos materiales, empacar, embarcar, etc.. Supervisando también que el empaque de la mercancía vendida al cliente llegue en buen estado y sea una parte importante la que revista la imagen de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir con las políticas establecidas con relación a las actividades del almacén, contar con un organigrama actualizado del almacén.
- Supervisar el trabajo de los subordinados procurando mayor eficiencia, productividad, puntualidad y disciplina.

## 2.4 Estructura del Almacén

Dentro de la estructura organizacional de la empresa, el lugar del almacén, dentro del organigrama de ésta es diferente y depende de su tamaño, sus objetivos, los tipos de productos que vende o manufactura, etc..

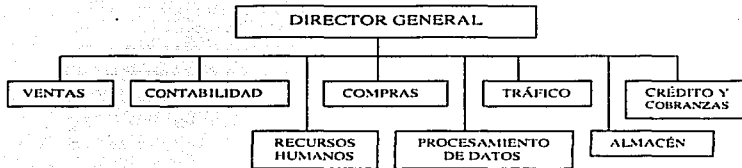
A continuación se citan del autor "Molina Aznar, las siguientes ejemplificaciones de las ubicaciones más comunes de un almacén en los organigramas de algunas empresas:"<sup>12</sup>

Organigrama de una empresa Industrial  
(a manera de ejemplo)



<sup>12</sup> Molina Aznar, Víctor. "Administración de Almacenes y Control de Inventarios". Grupo Editorial ISEF. México 1995, pág. 26-27.

Organigrama de una empresa comercial  
(a manera de ejemplo)



Como se comentó anteriormente, en la estructura organizacional, las empresas tienen propios intereses en ubicar al almacén en las diferentes posiciones de su organigrama, sin embargo, las relaciones del almacén con otros departamentos en la estructura organizacional pueden ser internas o externas como se citan a continuación:



#### INTERNAS

Las directamente relacionadas con el almacén mismo son:

- ▷ **Contabilidad, Tráfico y Compras.** Desean mantener un control financiero y legal sobre las funciones directas de operación.
- ▷ **Producción.** Ésta área desea controlar el almacenamiento, a fin de tener un sitio que suministre en los periodos de producción. Nivelada las altas y bajas de las demandas de venta.
- ▷ **Ventas.** Desea controlar el almacenamiento, a fin de asegurar que se mantengan inventarios abundantes, para abastecer oportunamente a sus clientes.

 EXTERNAS

Básicamente son las siguientes:

- ▶ **Proveedores.** Para mantener un control de las mercancías que recibimos, la atención oportuna y de calidad en el recibo de sus productos para nuestro almacén. Evitando el exceso de confianza y los acuerdos ventajosos u oportunistas para cualquiera de las partes, fomentando un clima de trabajo en donde las relaciones de trabajo sean francas para realizar las operaciones entre ambas partes.
- ▶ **Clientes.** Las operaciones directas de entregas de mercancías a los clientes, tienen un peso importantísimo al proporcionarles la atención y el cumplimiento en los embarques oportunos. Así, la imagen de la empresa estará favorecida y los beneficios de satisfacer a los clientes con la calidad requerida de nuestros productos y servicios de entrega serán con oportunidad una representación de que la empresa sea elegida o considerada en sus próximas adquisiciones.
- ▶ **Empresas transportistas.** Con los empleados de éstas empresas transportistas así como con todos los departamentos de la empresa y clientes, deben mantener relaciones cordiales. Con la finalidad de que ellos estén en la confianza de ser una extensión de la empresa para las entregas y el trato con los clientes.



## 2.5 Clasificación del Almacén

La naturaleza de la organización es el factor más importante que influye en la organización del almacenamiento. La organización interna del almacenamiento depende de las funciones determinadas que desempeñe. El almacenamiento puede ser muy amplio en sus actividades, depende esto de la naturaleza de la organización y de su estructura organizacional que forme e integre el área funcional del almacén. Los tipos de almacenes que existen más comúnmente son:



### PÚBLICOS

Son aquellos que reciben mercancía de quienes requieren de este servicio sin más cosa que cubrir los requisitos fijados para ello y pagar la cuota establecida.



### PRIVADOS

Son aquellos para uso exclusivo de las empresas.



### VERTICALES

Son aquellos que extienden su instalación hacia arriba, resultando conveniente considerarlos en los siguientes casos:

- Cuando lo requiere el sistema productivo, cuando la clase de artículos que se fabrican o comercializan lo permite debido a su poco peso, su no muy elevado volumen o ambas cosas.
- Cuando el costo del terreno es elevado.
- La disponibilidad de espacio es limitada.
- El costo de la construcción lo justifica, cuando la inversión resulta menor que en el caso de uno horizontal.



### HORIZONTALES

Los almacenes se construyen de esta manera cuando el costo por metro cuadrado resulta bajo y es posible conseguir el terreno en el lugar adecuado a los requerimientos de la empresa.



### CENTRALIZADOS

Los almacenes centralizados son aquellos, únicos, en donde se recibe y embarca la mercancía.



### DESCENTRALIZADOS

En este caso se trata de varios almacenes ubicados en distintos lugares, pero existe uno en donde se ejerce el control de todos.

Para tomar una decisión de centralizar o descentralizar los almacenes se deben considerar básicamente los requerimientos de producción, de ventas y de abastecimientos.



### FISCALES

Estos almacenes están bajo el control de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Existen dos tipos:



#### Públicos y privados

Los almacenes PÚBLICOS están al servicio de quién requiera de este servicio.

Los almacenes PRIVADOS están ubicados dentro de los terrenos de las empresas para su uso exclusivo.

Dentro de los diferentes "TIPOS DE ALMACÉN que cita el autor García Cantú"<sup>13</sup> y de acuerdo con los requerimientos de cada empresa, se consideran por la mercancía que resguarda, custodia, controla y abastece, que un almacén puede ser:



#### ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS

Tiene como función principal el abastecimiento oportuno de las materias primas o partes componentes, a los departamentos de producción. Según las necesidades de la planta, un almacén de materias primas puede tener uno o varios sub almacenes.

Normalmente se requieren tener de tres secciones: almacenamiento, recepción y entrega.



#### ALMACÉN DE MATERIALES AUXILIARES

Los materiales auxiliares también llamados indirectos, son aquellos que no son componentes de un producto pero que se requieren para fabricarlo, envasarlo o empacarlo. Este almacén puede ser una sección del almacén de materias primas cuando las necesidades de la organización no necesitan de una instalación separada.

Por ejemplo, para la fabricación de una mercancía se emplea: lubricantes, grasas, combustibles, estopa, etc.

Y para envasarlo y empacarlo: etiquetas, frascos, envases de cartón, papel, material de empaque, etc.

---

<sup>13</sup> García Cantú, Alfonso. "Almacenes: Planeación, Organización y Control". Trillas. 3° ed. México 1995. pág. 23-25.

La función de éste almacén es dar servicio oportuno e información a los departamentos de producción y departamento administrativo para el control contable y de reabastecimiento.



#### ALMACÉN DE MATERIALES EN PROCESO

Si los materiales en proceso o artículos semiterminados son guardados bajo custodia y control, provistos por la programación, se puede considerar que están en un almacén de material en proceso. Y pueden existir uno o varios de estos almacenes de acuerdo a las necesidades de fabricación.



#### ALMACÉN DE PRODUCTOS TERMINADOS

El almacén de productos terminados suministra servicio al departamento de ventas, guardando y controlando las existencias hasta el momento de surtir los pedidos de clientes.



#### ALMACÉN DE HERRAMIENTAS Y EQUIPO

Un almacén de herramientas y equipo, bajo la custodia de un encargado especializado, ofrece un control de esas herramientas y equipo que se prestan en los distintos departamentos y operarios de producción o de mantenimiento.



#### ALMACÉN DE REFACCIONES

Cuando el departamento de mantenimiento se encuentra fuera del área de manufactura, se ha encontrado conveniente el que tenga su propio almacén de refacciones y herramientas con un control como el de los demás almacenes.



### ALMACÉN DE MATERIAL DE DESPERDICIO

Los productos, partes, material rechazado por el departamento de control de calidad y que no tiene salvamento o reparación, debe controlarse por separado.

Esto es realizado normalmente bajo la custodia del departamento de control de calidad. Siendo que este es un rubro que afecta directamente a los costos de fabricación debe destinarse un almacén de control.



### ALMACÉN DE MATERIALES OBSOLETOS

Los materiales obsoletos son los que han sido discontinuados en la programación de la producción o venta, por falta de venta, por deterioro, por descomposición o por haberse cumplido el plazo de caducidad.

Es importante que los materiales obsoletos no deban ocupar los espacios disponibles para lo que sí es de consumo actual.



### ALMACÉN DE DEVOLUCIONES

Se consideran en este almacén las devoluciones de clientes. Podrán separarse en él y clasificarse las mercancías para reproceso, desperdicio y entrada de almacén.

## 2.6 Operación del Almacén

Como se cito en la sección 2.2 "Objetivos del Almacén", se considera al almacén cumpliendo generalmente con objetivos específicos, sin embargo, además puede también colaborar en el control administrativo del inventario, sus existencias y organización del abastecimiento.

"En resumen se mencionan algunas consideraciones referentes a los almacenes y su proyección en las empresas, éstas son enunciativas más no limitativas para estimar los factores de operación del almacén."<sup>14</sup>

### *VENTAJAS DE UN BUEN CONTROL DE LAS EXISTENCIAS*

- ~ Se eliminan o se restringen los problemas de producción debido a los faltantes de inventario.
- ~ No se pierden ventas y los clientes se sienten satisfechos con el suministro oportuno que reciben.
- ~ Al cumplir con las entregas, las empresas podrán tener una base consistente para requerir el pago de las cuentas y documentos por cobrar en el tiempo fijado.
- ~ Los vendedores se ven estimulados por virtud de que al facturarse sus pedidos habrán de recibir mayores comisiones.
- ~ Se evitan las compras de emergencia con costos elevados.

<sup>14</sup> Molina Aznar, Víctor. "Administración de Almacenes y Control de Inventarios". Grupo Editorial ISEF. México 1995, pág. 46-50.

- ~ Facilita la toma de los inventarios físicos.
- ~ Mejor aprovechamiento del elemento humano.
- ~ Se evita o reduce al mínimo la obsolescencia y el lento movimiento. El deterioro se reduce.
- ~ La inversión es menor, se reduce el número de artículos en el almacén, espacio ocupado, así como el mobiliario y equipo.
- ~ En caso de una auditoría para fines administrativos, financieros o fiscales, los inventarios no darían base para observaciones, salvedades o bien diferencias de impuestos a cargo de la empresa.
- ~ Se evitan o reducen los robos.

#### *EFFECTOS DE UN MAL CONTROL DE LOS INVENTARIOS*

- ~ Un costo de almacenaje más elevado de lo normal.
- ~ Robos desconocidos de inmediato, o bien que se detectan a tiempo pero que, por el mismo desorden, no es posible fincar responsabilidades en nadie.
- ~ Pérdidas en los artículos almacenados derivados del deterioro y la evaporación de sus cualidades así como la obsolescencia.
- ~ Problemas fiscales.

- El seguro, de haberlo, resulta ser más alto de lo necesario con el consiguiente pago de primas elevadas o más debajo de lo requerido, corriendo el riesgo de no recuperar parte de la inversión objeto de un siniestro.
- Se presentan fallas en el suministro a los clientes y a fabricación.
- El esfuerzo que tiene que hacer el personal es mayor porque se hace más lenta la localización de los artículos, teniendo que moverse una cantidad regular de mercancía para encontrar lo requerido.
- Los recuentos físicos resultan un problema.
- Los vendedores se encuentran insatisfechos al no recibir las comisiones esperadas.
- Son frecuentes las compras de emergencia con lo cual el costo de fabricación o de venta se eleva considerablemente, así como la compra de artículos a pesar de que haya existencia en el almacén.
- Se compromete la entrega de mercancía suponiendo una existencia en el almacén que en realidad no hay.
- Contablemente los inventarios son un problema porque no es posible conciliar las existencias el almacén con los registros de contabilidad, solicitando un recuento físico cada vez que se necesite conocer las existencias ya que no hay registros confiables.
- Los ajustes por diferencias en los inventarios al realizarse los recuentos físicos anuales llegan a modificar sustancialmente los resultados esperados.



### *CAUSAS POR LAS CUALES LOS INVENTARIOS SE ELEVAN DEBIDO A FALLAS ADMINISTRATIVAS*

- ~ Debido a la mala administración de los máximos y mínimos.
- ~ Por una deficiente comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa.
- ~ Por errores en la formulación de los pedidos.
- ~ Por fallas en el control de calidad que motiva frecuentes devoluciones de los clientes.
- ~ Porque no se devuelve oportunamente a los proveedores, la mercancía recibida en exceso o defectuosa.
- ~ Por fallas de control interno.
- ~ Por violación a las normas establecidas en la relación a las compras debido a la intervención arbitraria de algún ejecutivo de alto nivel.
- ~ Por haberse aprobado un presupuesto de ventas sin considerar la situación del mercado presente y futuro.

### *PROBLEMAS COMUNES EN LOS ALMACENES*

"Los problemas en los almacenes son comunes, por lo general, debido a que no se suele comprender su importancia. Pudiera pensarse que por el hecho de que en éstos se tienen invertidas elevadas sumas de dinero, se manejarán sanamente, lo cual es falso, ya que aun en las grandes empresas suelen tenerse problemas insolutos en ellos. Son conocidos y son objeto de discusiones de alto

nivel, pero no se suele tomar acción. Esto último, les llega a suceder cuando surgen problemas graves tales como robo de elevadas proporciones, incendios y otros. En general algunos de estos problemas son:<sup>15</sup>

- ~ Una casi total incomprensión de lo que son los almacenes y el gran papel que desempeñan en una empresa.
- ~ Desilusión, y por lo mismo desaliento, en quienes ahí trabajan.
- ~ Falta de espacio debido a que los almacenes se convierten en el resguardo a donde va a parar todo lo que se desecha en los demás departamentos de una empresa.
- ~ Problemas con las existencias. Se tiene en el almacén lo que no demandan los clientes, y no hay lo que es requerido por ellos o por producción.
- ~ Hay escasez de personal, y el que existe suele ser seleccionado dentro de aquél que menos capacidad tiene, pues no se quiere pagar uno que este calificado. Se considera el almacén como un gasto y no como una inversión; un mal necesario.
- ~ Falta de equipo, tanto para acomodar la mercancía como para su manejo general. El esfuerzo humano es elevado.
- ~ En unos casos falta disposición dentro del personal a superarse, y en otros donde sí existe no se imparten cursos de capacitación por parte de la empresa.
- ~ Los almacenes se suelen ubicar donde se puede y no donde se debe.

---

<sup>15</sup> Molina Aznar, Víctor. "Administración de Almacenes y Control de Inventarios". Grupo Editorial ISEF. México 1995, pág. 46-50.

- ~ Con frecuencia la mercancía no está colocada en orden a la demanda de la misma, obligando al personal que surte los pedidos a andar de un lugar para otro provocando, como consecuencia, errores, lentitud en los embarques y en atender los requerimientos de producción, así como el agotamiento y frustración del personal.

“Considerando presentes las fallas administrativas que se tienen en la empresa, se deben identificar para posteriormente adecuar según el almacén, un plan para lograr que la organización optimice su operación reconociendo los puntos de oportunidad de mejora, y para ello se citan los diez pecados en los que se incurre en la operación de un almacén.”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Castro Martínez, Antonio. Artículo: “El Almacén”. Revista Emprendedores, Fondo Editorial FCA, México 2001, número 67, pág. 29, 31.

*DIEZ PECADOS EN LOS QUE SE INCURRE CUANDO OPERAMOS UN ALMACÉN*

- i. No encontrar en tiempo y oportunidad el insumo necesario.
- ii. Que el número de identificación no corresponda al producto requerido.
- iii. Mantener en el inventario productos obsoletos.
- iv. No surtir completas las requisiciones.
- v. Que el inventario físico no concuerde con el inventario documental.
- vi. Que en el rincón más recóndito del almacén se encuentra todo lo que no hemos necesitado en mucho tiempo, pero cuando auditamos un almacén, el valor de esos materiales es muy alto.
- vii. Siempre quieren que surtamos los materiales sin el vale correspondiente.
- viii. Las mermas y desperdicios generados en el almacén son considerados siempre como costos hundidos.
- ix. El valor financiero que los almacenes tienen a nadie le importa. Ni a los de 'finanzas'.
- x. El personal que trabaja en el almacén pocas veces le es reconocida su labor.

*PLAN PARA OPTIMIZAR LA OPERACIÓN DEL ALMACÉN, EN GENERAL*

- a) Asomémonos a los problemas actuales de nuestros almacenes y analicemos:
- El espacio es insuficiente.
  - El personal es insuficiente.
  - El personal es incapaz por falta de adiestramiento.
  - Esta mal localizado el almacén.
  - Existe una mala distribución de las facilidades y equipo de almacenamiento.
  - Deficiente colocación de las mercancías que dificulta la localización rápida para acomodarla o surtir la demanda.
  - Equipo de almacenamiento inadecuado, obsoleto o en mal estado.
  - Equipo de manejo de materiales insuficiente o inadecuado.
  - Mentes cerradas a la innovación que se opone a los cambios o son conformistas.
- b) Consideremos lo ideal, o sea la aplicación de los conceptos y principios básicos que sobre organización de almacenes se deben de seguir.
- c) Recabar todos los datos para conocer:
- Las necesidades actuales y futuras de almacenamiento.
  - Los recursos físicos y humanos disponibles actualmente y los que habrán de necesitarse en el futuro.
  - Los métodos actuales que se siguen en los trabajos dentro del almacén.
  - Que cambios habrá en los productos y sus envases y cuales son las necesidades de ventas y de producción.

- ° Que área y que espacio se tiene disponible para el almacenamiento y cual se necesita en un futuro.
- d) Analizar metódicamente y sistemáticamente todo lo anterior para definir estructuras; los procedimientos administrativos de operación de almacenes.
- e) Reagrupar todos los conocimientos para buscar que la operación del almacén se realice de mejor manera y con efectividad (máximo rendimiento del capital).

## **2.6.1 Control del Inventario**

La administración y operación del almacén, se debe adecuar a la organización, y posteriormente hacer el análisis de los inventarios que no son sólo cuantificar física de los bienes, el inventario representa los bienes con los que cuenta la empresa para llevar a cabo sus operaciones y son necesarios para la fabricación y venta del producto terminado.

Para llevar a cabo esas funciones se atenderá en este apartado sobre los elementos fundamentales necesarios para llevar a cabo un control del inventario. Para ello, se debe considerar la naturaleza de la empresa, por medio de la cual se determina el tipo de inventario que deba existir en ella.

De acuerdo al giro en explotación que se tenga en la empresa, con relación al estudio de los inventarios se tienen dos tipos de empresa:

### **a) EMPRESAS COMERCIALES**

Sirven de Intermediaria comercial entre la empresa productora de los bienes y el consumidor de ellos. Su inventario es únicamente el de productos terminados.



#### **Inventario de Productos Terminados**

El inventario de productos terminados son bienes que han sido procesados por otra empresa y son adquiridos con la finalidad de venderlos al consumidor de ellos, sin que esos bienes hayan sufrido transformación alguna dentro de la empresa.

## b) EMPRESAS INDUSTRIALES

Transforman los bienes adquiridos por la empresa antes de su venta. En este ramo de empresa, normalmente existen tres tipos de inventarios y son:



### Inventario de Materia Prima

El inventario de materias primas comprende bienes básicos que la empresa adquiere fundamentalmente para su transformación dentro o fuera de ella, bajo su supervisión y control.

Las materias estrictamente primas son los minerales básicos que se extraen de la tierra y los productos agrícolas. El inventario de materias primas puede consistir en artículos manufacturados que se compran a otras empresas siendo, un producto terminado de otro fabricante.



### Inventario de Producción en Proceso

El inventario de producción en proceso son bienes que normalmente se encuentran en una etapa parcial o intermedia de su producción (la materia prima es transformada por la empresa). Este consiste en todos los elementos que se utilizan actualmente en el proceso de producción.



### Inventario de Productos Terminados

El inventario de productos terminados son bienes producto de la transformación de la materia prima, son artículos que se han producido pero que aun no son vendidos y son responsabilidad de la empresa.

La administración de los inventarios establece beneficios para el almacén, de tal forma que se permiten tomar las decisiones apropiadas para el buen control de las existencias.



## **2.7 Importancia del Área Funcional del Almacén**

Las empresas que tienen un almacén incluyéndolo en su ubicación en la organización y su distribución física, desempeña la función de integrar las áreas de ventas, compras, control de inventarios, producción y distribución.

El almacén representa la cuenta que registra las existencias de inventario en la organización. Y el inventario es una inversión en el sentido de que demanda que la empresa comprometa su dinero, por lo cual es de suma importancia porque en él se invierte parte de la empresa.

En la actualidad, debido al acelerado ritmo de vida que se lleva en las industrias y el comercio, así como su crecimiento, en una época de competitividad, las organizaciones han convertido en una prioridad evitar almacenar inventarios excesivos, demoras en el surtido de pedidos a clientes, tener pérdidas por mermas, extravíos o desconocimiento de la ubicación o destino de sus mercancías.

No puede dejarse que el almacenamiento, el control y el manejo de materiales y equipos no vayan al mismo paso que los adelantos de la administración moderna y de la tecnología de la producción.

La administración de los almacenes es una de las operaciones de mayor importancia para una organización, puede lograrse una alta eficiencia a través del desarrollo de éste, ya que su resultado se reflejará directamente en las utilidades de la empresa.



### 3.1 Concepto de Comunicación

El ser humano en épocas pasadas únicamente se comunicaba a través de gritos y gestos que fueron progresando y precisando actualmente la capacidad de comunicarnos por el lenguaje oral.

Así, a través de los años las civilizaciones fueron creciendo y creando culturas diversas, entonces se presentaba la necesidad de registrar de forma permanente lo que se expresaba de manera oral, surgiendo un instrumento nuevo de comunicación: la escritura; permitiendo la transmisión de los pensamientos y las ideas, siendo un hecho fundamental en la evolución de la comunicación humana.

El ser humano por su naturaleza racional se manifiesta relacionándose con los demás individuos y uniendo sus esfuerzos para el logro de un fin común, a través de la comunicación. A continuación se denota este importante proceso, citando algunos conceptos:

Desde el punto de vista de la administración, David R. Hampton dice:

"La *comunicación*, es el proceso en virtud del cual los miembros de una organización se transmiten información e interpretan su significado."<sup>1</sup>

El autor cita que la comunicación en las organizaciones debería dar a los departamentos y a los empleados la información y conocimientos que les permitan realizar sus tareas.

Para el autor Gerald M. Goldhaber,

"La *comunicación* organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Hampton, David R. "Administración". McGraw-Hill. 3ªed. México 1989, pág. 515.

<sup>2</sup> Goldhaber, Gerald M. "Comunicación Organizacional". Diana. México 1984, pág. 23.

El autor refiere que a través de la comunicación, el ser humano interactúa en las organizaciones humanas, e incluye cuatro conceptos: mensaje, red, interdependencia y relaciones.

Mientras que para la L.A y M.A. Sandra Luz González López,

*"Comunicación es el proceso a través del cual se intercambian ideas, pensamientos, sentimientos, etc.. En donde no puede faltar un emisor, mensaje, receptor y la retroalimentación."*<sup>3</sup>

En este concepto se citan los elementos principales de tránsito de la comunicación e identifica la transmisión de ideas, pensamientos, sentimientos, etc., como la manifestación a través de la cual se realiza el proceso de la comunicación.

De lo anterior, se desprende el siguiente concepto:

**"Comunicación es el proceso a través del cual se transmite y se recibe información, implica la emisión de un mensaje y la recepción para su interacción."**

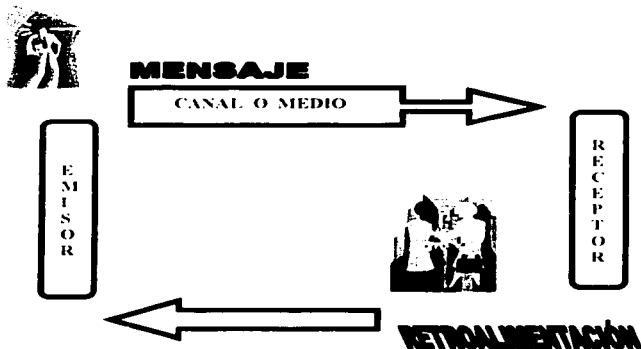
---

<sup>3</sup> L.A. y M.A. González López, Sandra Luz. "Apuntes de Comunicaciones". FES-C 1999.

### 3.2 Proceso de la Comunicación

Las organizaciones independientemente de su tamaño, función, proyectos de crecimiento, están formadas por un elemento fundamental: el recurso humano, y cada persona durante su actividad emplea diariamente algún medio para expresarse. Todo el día nos estamos comunicando de diferentes modos: escuchando, hablando, leyendo, escribiendo, con la actitud, gestos no verbales, etc., a través de medios como el teléfono, memorandos, juntas, contacto personal, correo electrónico, video conferencias, etc.. La forma en que empleamos el tiempo de comunicación tiene un propósito y se manifiesta con la gente con quien nos comunicamos para ello.

El *objetivo* de la *comunicación* es hacer común algo y el proceso de la comunicación es la forma mediante la cual el emisor interactúa con un receptor por medio de un mensaje para llevar a cabo el proceso de la comunicación. En la siguiente figura se representan los elementos de un proceso de comunicación.





### **Emisor**

El emisor es quien envía el mensaje y lo transmite a través de la elaboración de una idea o pensamiento. El emisor debe mantener su canal de información libre de barreras o interferencias para que el mensaje llegue a sus receptores y capte su atención.

Es importante originar una buena comunicación, orientándose a mejorar la capacidad de expresión con las siguientes recomendaciones: ordenar las ideas antes de expresarlas, utilizando palabras sencillas y de fácil comprensión para representar lo que se quiere transmitir.



### **Receptor**

El receptor es quien recibe el mensaje que le fue transmitido, es importante que el emisor sé de a entender para que el receptor comprenda el mensaje.

Se considera al receptor en la posición de recibir, retroalimentar y dar uso al mensaje recibido, hacer caso omiso o almacenar la información. La aceptación y retroalimentación no son esenciales para completar una comunicación específica, sin embargo se requieren para asegurar una buena relación de trabajo, ya que cuando existe, indica en que medida se ha comprendido el mensaje y como se usará.



### **Mensaje**

El mensaje es la expresión de lo que se quiere transmitir, pueden ser ideas, sentimientos, conocimientos, información o actitudes.




El mensaje se procesa o codifica por cada persona de modo diferente de acuerdo a la representación de su realidad. "El propósito de los mensajes hace referencia

al *por qué* los mensajes son enviados y recibidos en las organizaciones y a *qué* funciones específicas sirven.”<sup>4</sup>





### Canal o Medio

La comunicación utiliza medios de información portadores del mensaje y se debe mantener libre de barreras o interferencias para que éste llegue al receptor y capte su atención. Los *canales de comunicación* pueden ser:

 <b>Oral</b>	<p>El medio de comunicación oral es la expresión verbal que soporta la voz humana, presenta inmediatez, flexibilidad e interactividad. “La comunicación oral posibilita transmitir ideas y sentimientos; así como expresar una rica variedad de percepciones, sensaciones y estados de ánimo, sustentada en general por una amplia gama de gestos...”<sup>5</sup></p>
 <b>Imágenes</b>	<p>El medio de comunicación a través de imágenes describe o simboliza el mensaje a comunicar.</p>
 <b>No verbal</b>	<p>Los medios de comunicación no verbales son manifestación de un mensaje a partir de nuestros gestos.</p>

<sup>4</sup> Goldhaber, Gerald M. “Comunicación Organizacional”. Diana, México 1984, pág. 126.

<sup>5</sup> Regla Alfonso Sánchez, Ileana. “Un mensaje para quienes escribir es algo insignificante”. ASIMED 1999. <http://pagina.de/biblioteconomia>

 <p><b>Escrita</b></p>	<p>El medio de comunicación escrito da la posibilidad de permanencia, es formal. Existe un tiempo para su reflexión.</p> <p>“Para escribir se realiza un esfuerzo muy superior al que comúnmente exige el hablar; requiere de una concentración mayor, de la organización del mensaje, aunque es poco probable que puedan dársele los matices expresivos que desean sus autores proporcionarle. Sin embargo, al escribir pueden obtenerse beneficios que de otro modo serían imposibles: lo escrito queda registrado, porque la escritura emplea siempre algún soporte material de mayor perdurabilidad que el de la voz humana.”<sup>6</sup></p>
 <p><b>Actitud</b></p>	<p>El medio de comunicación a través de la actitud es la manifestación de un mensaje a partir del comportamiento consciente o inconsciente y este determinará la conducta, temperamento y proceder del ser humano.</p> <p>Algunos factores que influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones pueden ser: relaciones interpersonales, estructura formal de la organización, procesos de trabajo, recursos utilizados en el logro de sus objetivos, medio ambiente, etc.</p>

---

<sup>6</sup> Idem





## Retroalimentación

La retroalimentación es la reacción o respuesta que presenta el receptor ante el mensaje enviado, deberá ser apropiada a las necesidades de la situación.

La comunicación puede ser eficaz cuando se logra el resultado esperado, o si la intención del mensaje se comprende, entonces se ha logrado una buena comunicación.

“La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. Cuando es positiva, informa a la fuente el efecto logrado; si es negativa, le informará lo contrario.”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Fernández Collado, Carlos. “La Comunicación en las Organizaciones”. Trillas. México 1991. pág.23.

### **3.2.1 Barreras de Comunicación**

Cuando la comunicación es buena las partes funcionan ordenadamente y en conjunto hacia un objetivo común, sin embargo, pueden presentarse limitantes o elementos que distorsionan, impiden e interfieren en el entendimiento o realización del proceso de comunicación; presentándose una mala comunicación en donde surgen conflictos de organización, confusión y una coordinación deficiente. A continuación se citan algunas barreras de comunicación que se identifican como principales obstáculos en el proceso:



#### **Psicológicas**

Las barreras psicológicas son interferencias de comunicación que surgen debido a emociones humanas, valores, actitud, comportamiento, hábitos y parten de la forma personal para percibir y comprender el entorno.

Las dificultades se manifiestan en el proceso comunicativo cuando la persona recibe información que le genera conflictos internos que provocan ansiedad y otras reacciones debido a que no se sienten a gusto; las emociones actúan como filtros.



#### **Administrativas**

Las barreras administrativas son aquellos factores que obstaculizan en la estructura organizacional el buen funcionamiento de la organización, evitando que la información emitida sea captada de forma adecuada por el receptor. Estos factores pueden ser el clima organizacional, los procedimientos de operación de la empresa o incluso falta de éstos, la actitud negativa del personal, el no considerar las líneas de autoridad y responsabilidad, el abuso en el uso de

medios informales de comunicación o no adecuados para transmitir algún aviso, la omisión o la postergación en la elaboración de documentos, etc..

Por ejemplo, cuando es utilizada la comunicación oral para girar algunas instrucciones o procedimientos de trabajo "impone ciertas limitaciones como son su incapacidad para difundirse fuera de ciertos límites, por lo que los mensajes transmitidos por esta vía pueden olvidarse con rapidez, confundirse, interpretarse o reinterpretarse de mil modos diferentes; negarse con posterioridad por quien pretende recoger las palabras o experimentar una rápida erosión de sus significados. No sin mucha razón puede citarse aquí el dicho popular que afirma las -palabras se las lleva el viento." <sup>8</sup>

De tal modo, que los procedimientos documentados son una alternativa para asegurar que las actividades, procedimientos e instrucciones de trabajo sean llevados a cabo conforme a lo establecido en la estructura de la empresa. Evitando omisiones, duplicidad de trámites, evasión de actividades asignadas, malas interpretaciones o actitudes de negligencia entre compañeros de trabajo o personal externo, etc..



### De Comprensión

Las barreras de comunicación referentes a la comprensión, pueden ser:

- **Barreras en la fuente.** "El emisor codifica o cifra el significado en un mensaje que no transmite con claridad el mensaje deseado... Aun cuando el significado que desea transmitir el emisor este cifrado en un mensaje inteligible para el receptor particular, la atmósfera puede estar llena con otros mensajes antagónicos o contrarios." <sup>9</sup>

<sup>8</sup> Regla Alfonso Sánchez, Ileana. "Un mensaje para quienes escribir es algo insignificante". ASIMED 1999. <http://pagina.de/biblioteconomia>

<sup>9</sup> Hampton, Op. cit., pág. 528, 529.

- **Barreras en la transmisión.** "La transmisión en un proceso peligroso, en particular cuando el mensaje debe pasar por intermediarios."<sup>10</sup>  
Ésta barrera considera la acción de difundir, repetir o transferir y su efecto de enlace.
  
- **Barreras en el receptor.** "La conducta del receptor a veces constituye una amenaza en contra de una buena comunicación. Entre las muchas deficiencias de los oyentes se encuentran, por ejemplo, una franca desatención, una evaluación prematura, la formulación de una respuesta personal mientras el interlocutor está todavía hablando y responder a gestos o características sin importancia y no a la esencia del mensaje. Todas estas tendencias ponen fuera de sintonía al emisor. Cada una reduce las probabilidades de una recepción y comprensión satisfactoria del mensaje."<sup>11</sup>
  
- **Barreras en la retroalimentación.** "No siempre hay retroalimentación en la comunicación... cuando no se proporciona, la comunicación se produce en un solo sentido; cuando se suministra, la comunicación se realiza en dos direcciones... en la retroalimentación, el receptor se convierte en emisor y con ello queda sujeto a todos los problemas de un emisor. Más aún... lo que envía este nuevo emisor está sujeto a todos los problemas de transmisión y de recepción."<sup>12</sup>



### Fisiológicas

Las barreras fisiológicas son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje como consecuencia de un mal corporal, disfunciones,

<sup>10</sup> *Ibid.*, pág. 530.

<sup>11</sup> *Ibidem*

<sup>12</sup> *Ibid.*, pág. 531.

defectos fisiológicos u otras limitantes funcionales de las personas que participan en el proceso de comunicación, por ejemplo: un ciego, un mudo, un sordo o una persona con una audición deficiente.



### Físicas

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Las barreras físicas impiden que se lleve a cabo el proceso de comunicación, interfiere con el mensaje y empobrece, dificulta y en ocasiones impide el proceso de la comunicación.

Pueden ser selecciones inadecuadas de los medios empleados para transmitir el mensaje, interferencias de la comunicación que se presentan por la influencia del medio social y ambiental; una barrera física típica es un ruido que distrae y provoca la interferencia o pérdida del mensaje.



### Semánticas

Esta barrera se presenta cuando hay problemas de sentido y en forma general de las representaciones que se utilizan y su interpretación.

"Se refiere al significado de las palabras verbales o escritas. Cuando no precisamos su sentido, estos se prestan diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica."<sup>13</sup>



### Lingüísticas

Las barreras de comunicación lingüística se refieren al lenguaje, por ejemplo, cuando se envía un mensaje en un idioma diferente al del receptor y éste no está preparado para comprenderlo.

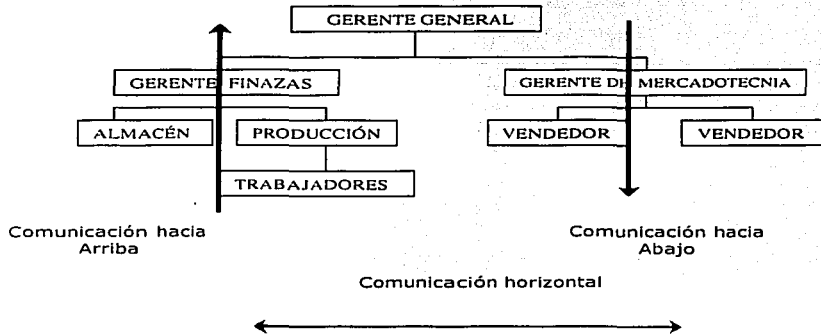
<sup>13</sup> CONALEP. "Manual del Curso de Capacitación: Comunicación". SEP. México 2001. pág. 16.

### 3.3 Tipos de Comunicación

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Las organizaciones se están reestructurando, se busca una comunicación entre departamentos y personas como algo más que el mantenimiento de las relaciones laborales, en ellas se mantiene la comunicación en un ambiente de trabajo competitivo, más orientado al cliente.

El establecimiento de una estructura organizacional es guía de que las comunicaciones deben seguir un camino determinado para conducir a una eficacia organizacional, para ello se considera promover en el trabajo los siguientes tipos de comunicación en función de su dirección: hacia arriba, hacia abajo, lateral y diagonal.



**COMUNICACIÓN****HACIA****ARRIBA**

También llamada *comunicación vertical ascendente*, por considerarse en forma lineal en las posiciones verticales del organigrama, donde algunas veces se comunica hacia arriba el tipo de información que esta facultada a la toma de decisiones. En donde los empleados transmiten información sobre avances y problemas a los superiores, para que éstos decidan que hacer. Estas comunicaciones deben resumirse y ser breves.

"De acuerdo con Katz y Kahn (1978): Las comunicaciones ascendentes toman múltiples formas. Pueden reducirse sin embargo a lo que diga la gente acerca de: (1) ellos mismos, su importancia y sus problemas, (2) otros y sus problemas, (3) las prácticas y las políticas de la organización y (4) lo que se necesita hacer y cómo puede hacerse (Pág. 446) El contenido de esos mensajes puede ir, desde la queja más personal hasta la sugerencia más elaborada para el mejoramiento de la organización y puede tener consecuencias positivas o negativas..."<sup>14</sup>

**COMUNICACIÓN****HACIA****ABAJO**

También llamada *comunicación vertical descendente*, por considerarse en forma lineal en las posiciones verticales del organigrama, en donde la información que se transmite hacia abajo se relaciona con la dirección y control del desempeño, lleva los mensajes de los niveles superiores a los inferiores de una organización.

<sup>14</sup> Hall, Richard H. "Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados". Prentice Hall, 6ª ed. México 1996, pág. 193.

“Los superiores asignan tareas, instruyen y evalúan a los subordinados. También les dan información sobre reglas, políticas, beneficios y otros asuntos... Muchas veces los subalternos se quejan de que no se les comunica toda la información que poseen los superiores y que ellos necesitan.”<sup>15</sup>

“Katz y Kahn (1978, Págs. 440-43) identifican cinco elementos en las comunicaciones descendentes.

El primero es la simple y común *instrucción de oficio* en el cual se le indica al subalterno qué hacer, bien sea a través de órdenes directas, sesiones de entrenamiento, descripciones de oficios...La intención de estas instrucciones es garantizar un desempeño confiable en el trabajo. El segundo elemento involucra la *razón* para la tarea y sus relaciones con el resto de la organización. El tercer elemento es la *información* con respecto a procedimientos y prácticas dentro de la organización. La cuarta parte es la *retroalimentación* a las personas con respecto a su desempeño. El elemento final involucra intentos para *indocctrinar* a los subalternos para que acepten y crean en los objetivos de la organización...La intención aquí es, naturalmente, hacer que el personal esté envuelto emocionalmente en su trabajo...”<sup>16</sup>



La comunicación lateral o también llamada horizontal, permite al personal del mismo nivel coordinar sus actividades con más eficacia, resultando el trabajo en equipo entre los departamentos.

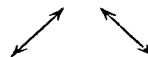
<sup>15</sup> Hampton, Op. cit., pág. 523.

<sup>16</sup> Hall, Op. cit., pág. 189.



"La información entre líneas departamentales a menudo suministra información que sirve para coordinar y resolver problemas. La *comunicación lateral* designa la que se da entre personas de igual categoría o rango que trabajan en otros departamentos."<sup>17</sup>

## COMUNICACIÓN DIAGONAL



"La *comunicación diagonal* se refiere a los contactos con personas de status superiores o inferiores en otros departamentos... la comprensión de la naturaleza e importancia de los contactos laterales y diagonales en la administración, afirma que las comunicaciones de este tipo plantean un gran reto a los gerentes por las siguientes razones:"<sup>18</sup>

- a) Requieren relaciones entre grupos.
- b) Son irregulares.
- c) Interfieren con las rutinas.
- d) Los números son muy grandes.
- e) Rápidamente se tornan numerosas.
- f) A menudo es ambigua la relación que se requiere.
- g) La administración sigue contratando a otros especialistas.

<sup>17</sup> Hampton, Op. cit., pág. 524.

<sup>18</sup> Ídem

### **3.3.1 Comunicación en Función de su Contenido**

Los tipos de comunicación y su identificación se refieren a la dirección del flujo de mensajes e información dentro de la empresa a través de las líneas departamentales y funcionales.

De acuerdo a los canales de flujo y de su contenido, la comunicación puede ser:

#### **➤ Comunicación Formal**

Se transmite a través de los canales de comunicación señalados por la organización, lleva un contenido emitido por la misma.

La comunicación puede ser dentro o fuera de la organización, fundamentada en un sistema creado por normas que establecen el comportamiento, facultades y responsabilidades de las personas que las llevan a cabo dentro de la organización.

#### **➤ Comunicación Informal**

No se transmite a través de los canales de comunicación señalados por la estructura formal de la organización y no se refiere a las actividades que ésta ha

ordenado, se da de manera espontánea y se crea entre el personal de la organización por afinidad, intereses comunes, identidad de jerarquías, etc.

➤ **Comunicación Interna**

Considera todos los mensajes o información que se propagan dentro de la estructura organizacional para realizar las operaciones normales de la empresa.

➤ **Comunicación Externa**

Considera todos los mensajes o información que se propagan hacia afuera de la estructura organizacional y los que se reciben de algún sistema externo.

### **3.3.2 Presentación del Contenido**

Se presume que en la presentación del contenido, la comunicación puede ser adecuada o positiva cuando se utilizan las palabras apropiadas para expresar el propósito o intención de producir una respuesta de aquellos a quienes van dirigidos los mensajes, tomando en cuenta la claridad y brevedad para estructurarse lo que se tiene que decir, luego entonces se ha de iniciar así una comunicación eficiente y efectiva.

La comunicación por su contenido considera transmitirse por algunas presentaciones o formas respectivas, las cuales pueden ser:

» **Regla** Son formuladas con autoridad e informan las condiciones bajo las cuales se deben ejecutar acciones específicas.

» **Orden** La origina una autoridad que manifiesta lo que debe hacerse, puede ser por escrito o verbalmente.

Las órdenes tan solo debe darlas el jefe, evitándose que más de una persona de ordenes a un empleado.

- » **Instrucción** Explica de manera general una orientación del procedimiento que indica como hacer las cosas.
  
- » **Reunión y Asamblea** Tiene como finalidad fomentar la participación entre los jefes y colaboradores en donde se aportarán sugerencias y puntos de vista que permitan al ejecutivo la toma de decisiones.
  
- » **Información** Se presenta de forma general para comunicar algo, sin señalar en concreto nada que se espere.  
  
Contribuye a explicar el porqué y para que de lo que se realiza.
  
- » **Conversación** Son pláticas, charlas o conferencias que no requieren de formalidad y se consideran con la función de comentar, exponer o motivar.

### **3.3.3 Sistemas de Información**

En una analogía con el cuerpo humano, la comunicación hace para la organización lo que la corriente sanguínea para un organismo vivo, suministra en constante circulación los nutrientes para mantener a los órganos y sus funciones sustentados en una óptima coordinación.

De modo que en la estructura organizacional las personas interactúan y se comunican entre sí, facilitándose para ello la estructura organizacional de tal forma que esta corriente sanguínea provea de la información y su procesamiento.

Las partes de la organización para integrarse y funcionar coordinadamente requieren de una comunicación efectiva para llevar a cabo las actividades y operaciones que de acuerdo a los objetivos de la organización deben realizarse.

“Desde el punto de vista de la administración, la comunicación es el proceso en virtud del cual los miembros de una organización se transmiten información e interpretan su significado... El sistema de comunicación suministra información a todas las unidades (departamentos, personas) de la empresa... sin la información necesaria, los individuos y departamentos de la organización funcionan mal, lo cual puede ocasionar una especie de ineficiencia terminal para ellos y la organización en su conjunto.”<sup>19</sup>

Es importante considerar en el hecho de dar información algunos de los siguientes componentes:

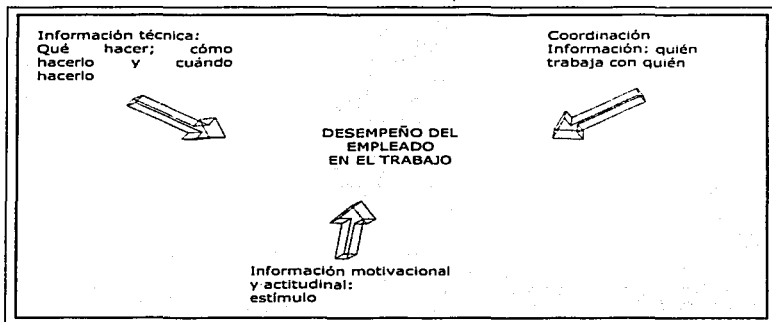
- » Saber lo que se tiene que comunicar y capacidad de comunicar ideas claramente.

---

<sup>19</sup> Ibid. pág.515.

- » Lograr que se comprenda la idea e información transmitida.
- » Transmitir una actitud positiva que conduzca a la motivación de las personas que forman parte de la organización.

“La comunicación en las organizaciones debería dar a los departamentos y a los empleados la información y conocimientos que les permitan realizar bien sus tareas y los motiven para ello. Esta meta general se divide en submetas que reflejan las necesidades de información para diferentes aspectos del desempeño. Todos los empleados... requieren información apropiada para la coordinación técnica y los aspectos motivacionales y actitudinales de su trabajo (Fig. 13-1).”<sup>20</sup>



**FIGURA 13.1**  
Necesidades de información  
en el trabajo.

<sup>20</sup> Ibid, pág.516.

En el proceso de comunicación de los individuos u organizaciones el inicio es con la manifestación de la fuente de información que crea el mensaje para propósito de su transmisión. La información se puede considerar en la clasificación de los siguientes tipos:

- **INFORMACIÓN OPERATIVA**

La establece el acopio y flujo de información fundamental y necesaria para el funcionamiento de la organización.

Comprende toda la comunicación empresarial y lo único que requiere consiste en emitir las políticas, manuales y procedimientos operativos, instrucciones de trabajo o manufactura, control para asignación de tareas o turnos, avisos de seguridad, sistemas de calidad, etc.

- **INFORMACIÓN INFORMATIVA**

Comprende lo que las personas necesitan o les interesa saber acerca de su contexto actual.

Se refiere al deseo de las personas para mantenerse informados sobre los factores internos, externos que afectan a su organización, medio ambiente, seguridad, tecnología, condiciones de trabajo, de manera general; pero también se refiere al saber en que situación se encuentra la organización, cuales son los objetivos de la misma, y demás información que se obtiene o les es proporcionada surgiendo y atendiendo las características y necesidades de información de cada organización para mantener comunicados al personal de la misma.



### **3.4 Elementos Básicos en la Comunicación Administrativa**

Las organizaciones existen principalmente en virtud de que solo pueden alcanzar sus objetivos mediante los esfuerzos conjuntos de los recursos humanos, tecnológicos y materiales que las integran. La comunicación en las organizaciones identifica un propósito, el cual consiste en realizar cambios influyendo sobre las acciones de las personas.

“La utilidad de un sistema apropiado de comunicación, nos demuestra que la disposición para el desarrollo de un determinado trabajo, viene dado por la forma en que el fin último u objetivo es dado a conocer a los empleados. Si la información u orden de cualquier tipo carece del más elemental sentido de comunicación, la actitud del empleado... será negativa; por lo contrario si la comunicación logra su propósito, el rendimiento y la actitud... será positiva.”<sup>21</sup>

La administración moderna para las organizaciones en busca de mayores utilidades, una superación en desarrollo tecnológico y administrativo, le ha dado una reconocida importancia a la comunicación.

La implantación de modelos de comunicación administrativos congruentes a la estructura de la organización se justifica económica y funcionalmente.

Así, cuando la estructura organizacional de la empresa se muestra compleja se debe contar con un área de estudio e implantación de sistemas de comunicación; sin limitarse únicamente a la creación de un departamento exclusivo para ésta

---

<sup>21</sup> Cruz López, Elisa. “Tesis de Administración: Recursos Humanos. La comunicación efectiva como herramienta para el crecimiento interdepartamental en una empresa de contratación de personal temporal en el área metropolitana”. FES-C, 2000, pág. 18-19.

área especializada, porque su creación depende de la capacidad económica de la empresa.

También para las empresas medianas, pequeñas o micro que no estén en posibilidad de crear un departamento o sección para tal fin, se encontrarán con la alternativa de recurrir al servicio de asesores o consultores externos que auxilian en este aspecto, creando sesiones dedicadas a la planeación, implantación y solución de nuevos métodos de trabajo, basados en una comunicación efectiva con una inversión menor que la que se presentaría de contar con un área dedicada exclusivamente a la comunicación administrativa en la organización.

### **3.4.1 Liderazgo Efectivo**

Cada persona que pertenece a una organización, ejerciendo cualquier actividad para llevar a cabo sus labores, tendrá una posición específica y requerida para el proceso y cumplimiento de las funciones en la organización. Sin embargo, algunas tendrán el ideal de ocupar un puesto de mayor jerarquía, la habilidad para manejar el personal a su cargo, conocimientos sobre la administración y sacar provecho de las vivencias diarias.

Desde los niveles directivos, subordinados y así consecutivamente en las distribuciones de autoridad y responsabilidad en la estructura organizacional, se manifiestan líderes y liderazgos que surgen dentro de la administración y que de manera escrita en el organigrama se formaliza.

De modo más preciso, se citan a continuación algunos conceptos de líder:

Por líder, los autores Hicks y Gullett consideran:

“Persona con la habilidad (a través de cualquier medio) de influir en el comportamiento de las demás personas para orientarlas hacia una dirección específica.”<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Hicks, Herbert G., Gullett C.Ray. “Administración”. Compañía Editorial Continental. México 1989, pág. 481.

El autor Carlos Colunga refiere:

“En español, los sustantivos liderazgo y liderato indican la calidad del líder, la habilidad y la capacidad de persuadir a otro para que haga algo. El término líder designa a la persona o entidad que está a la cabeza en una clasificación, el que orienta, el que marca rumbos, el que impulsa, director, dirigente, conductor, guía, jefe, encaminador, orientador, gobernador, gobernante, administrador, regente, encauzador, acompañante, consejero, mentor.”<sup>23</sup>

Mientras que para la L.A. y M.A. Sandra Luz González López:

“Líder, es la persona que tiene la capacidad de poder influir en los demás.”<sup>24</sup>

De lo anterior se desprende el siguiente concepto:

**“Líder, es la persona con la habilidad de influir en las demás para guiarlas hacia objetivos determinados.”**

---

<sup>23</sup> Colunga Dávila, Carlos. “Modelos Administrativos”. Panorama Editorial. México 1995, pág. 129.

<sup>24</sup> L.A. y M.A. González López, Sandra Luz. “Apuntes de Desarrollo Organizacional”. FES-C 1999

## 📌 ESTILOS DE LIDERAZGO

El liderazgo es un instrumento que se usa en la administración para influir en las personas, a fin de alcanzar los objetivos de la organización. Así también, el líder puede surgir por características innatas o determinadas por situaciones que lo forman o ambas.

“El autor Davis ha identificado cuatro características que los líderes tienden a tener, las cuales son: <sup>25</sup>

1. *Inteligencia.* Los líderes tienden a tener una mayor inteligencia que sus seguidores.
2. *Madurez social y diversidad de intereses.* Los líderes tienen la tendencia a ser emocionalmente maduros y a poseer una amplia gama de intereses.
3. *Motivación interna y deseos de logros.* Los líderes desean alcanzar o lograr objetivos; cuando alcanzan una meta, van en búsqueda de otra. No habrán de depender primordialmente de las fuerzas externas para su motivación.
4. *Actitudes respecto a relaciones humanas.* Los líderes tienen la habilidad de trabajar de manera eficaz con otros individuos. Respetan a las personas y comprenden que para realizar tareas deben ser considerados con los demás.

---

<sup>25</sup> Hicks, Op. cit., pág. 482.

En las relaciones públicas entre el personal y los niveles directivos de la organización se busca establecer una comunicación recíproca con tendencia a la integración de los recursos humanos para que colaboren satisfechos con la organización y, por lo tanto, sus actitudes sean convenientes para contribuir a través de ella en la consecución con sus objetivos.

El liderazgo efectivo conlleva a la toma de acciones y estas se tornan en resultados positivos hacia la organización; éste es la influencia interpersonal ejercida en una situación y orientada a través del proceso de comunicación hacia el logro de objetivos o metas específicas.

"Piense en el liderazgo como la unión de dos vectores: competencia (su especialidad, sus habilidades, sus conocimientos) y autenticidad (su destino, su carácter, su actitud)." <sup>26</sup>

Se debe considerar de modo flexible que los estilos de liderazgo son correspondientes según el momento y la medida requerida, para los líderes efectivos se intercambian de un modo flexible los estilos de liderazgo según sea necesario.

"Recientes investigaciones han hallado seis estilos distintos de liderazgo... Los estilos, individualmente, parecen tener un impacto único y directo en la atmósfera de trabajo de una compañía, una división, un equipo, y a su vez, en su desempeño financiero. Y, lo que es tal vez más importante... los líderes con mejores resultados no se apoyan en un solo estilo de liderazgo, sino que utilizan muchos de ellos... dependiendo de la situación del negocio." <sup>27</sup>

<sup>26</sup> Labarre, Polly. "Tiene la voluntad para dirigir". Grupo Editorial Expansión 2001. <http://www.expansion.com.mx>

<sup>27</sup> Goleman, Daniel. "Tema Liderazgo". 2000. <http://www.intermanagers.com/>

**En los siguientes estilos de liderazgos, se considera su actuación del siguiente modo:**

- Los líderes *coercitivos* demandan acatamiento inmediato.
- Los líderes *autoritarios* movilizan a la gente hacia una visión.
- Los líderes *afiliativos* crean lazos emocionales y armonía.
- Los líderes *democráticos* construyen consenso a través de la participación.
- Los líderes *marca-pasos* esperan excelencia y automanejo.
- Por último, los líderes *entrenadores*, guían y desarrollan a la gente para el futuro.

<b>Los estilos en detalle</b> <sup>28</sup>					
<b>Estilo</b>	<b>Modo de actuación del líder</b>	<b>El estilo en una frase</b>	<b>Competencias de la inteligencia emocional que subyacen</b>	<b>Cuando funciona mejor</b>	<b>Impacto general en el clima laboral</b>
<b>Coercitivo</b>	Demanda acatamiento inmediato	"Haz lo que te digo"	Conducción para obtener logros, iniciativa y autocontrol.	En una crisis, para emprender una reestructuración o con empleados problemáticos.	Negativo
<b>Autoritario</b>	Moviliza a la gente hacia una visión	"Ven conmigo"	Auto confianza, empatía, catalizador del cambio.	Cuando el cambio requiere una nueva visión o cuando es necesaria una visión clara.	Dependien- do de la situación será Positivo o Negativo
<b>Afiliativo</b>	Crea armonía y construye lazos emocionales	"La persona está primero"	Empatía, generación de relaciones, comunicación.	Para reparar fisuras en un equipo o motivar a la gente en circunstancias estresantes.	Positivo
<b>Democrático</b>	Forja consenso a través de la participación	¿Qué piensas?	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación.	Para generar consenso u obtener datos de empleados valiosos.	Positivo
<b>Marcapasos</b>	Establece estándares elevados de rendimiento	"Haz como yo hago ahora"	Rectitud, guía para obtener logros, iniciativa.	Para obtener resultados rápidos de un equipo competente y altamente motivado	Negativo
<b>Entrenador</b>	Desarrolla a la gente para el futuro	"Prueba esto"	Desarrollo de los otros, empatía, autoconciencia.	Para ayudar a un empleado a mejorar su rendimiento o desarrollar fortalezas a largo plazo.	Positivo

<sup>28</sup> ídem



Los elementos del liderazgo se deben distribuir y compartir formalmente en un grupo de personas. Se debe aplicar el liderazgo como uno de los conductores del rendimiento en la organización, refiriéndose a los factores que pueden ser claves para influir en el ambiente de trabajo, como es el qué tan libres se sienten los empleados para innovar sin trabas, su sentido de responsabilidad hacia la organización, la claridad que tiene la gente acerca de la misión y sus valores y el nivel de compromiso con un propósito común.

Se debe tener presente que los líderes establecen estrategias, elevan la motivación de los empleados, crean una misión, aumentan la capacidad de los empleados para aceptar cambios, el trabajo del líder es obtener resultados, mejorando la calidad y efectividad de la toma de decisiones.

El entorno cambia continuamente y mantenerse en la dinámica competitiva del mercado, considera la necesidad en la organización de más de un líder.

### 3.4.2 Toma de Decisiones

Se puede mencionar que la solución de problemas y la toma de decisiones son solamente términos diferentes con el mismo propósito, sin embargo se considera para diferenciarlos, a la solución de problemas como el proceso que permite obtener los hechos de modo ordenado o sistemático para la toma de decisiones.

Los problemas se presentan cuando lo que tenemos es diferente a lo que queremos. Cuando se es necesario desarrollar soluciones alternativas para los problemas, el administrador puede identificar las opciones que se pueden ejercer al determinar lo que va a hacer y como hacerlo para la solución de problemas, presentándose las siguientes alternativas:

- » **ABSOLUCIÓN** El participante solamente espera que pase el tiempo para que se solucione el problema. Es una alternativa muy arriesgada.
- » **RESOLUCIÓN** Se resuelve el problema con la pericia de experiencias anteriores.
- » **SOLUCIÓN** Se generan alternativas de solución, se evalúan para cada una de ellas las implicaciones y complicaciones.
- » **DISOLUCIÓN** Se modifica la estructura actual que esta originando el problema, para conocer las causas con el fin de que no se vuelva a presentar.

El administrador puede seguir dos direcciones, su propia experiencia pasada y la experiencia y práctica de otros administradores, lo cual nunca será suficiente para determinar alternativas que solucionen problemas, sino más bien servirán como orientación.

Así, las herramientas para la toma de decisiones nos permiten en una forma eficaz determinar las posibles alternativas relacionadas con un problema y encontrar la solución más adecuada para lograr un determinado objetivo.

“Una organización requiere de un sistema para asignar prioridades a los problemas en las operaciones de trabajo que asegure que los problemas más críticos sean resueltos primero.

Uno de los criterios más usados para las decisiones de negocios es el costo, que es el impacto financiero...Una vez que se ha determinado el gasto asociado con un problema, las decisiones relacionadas con el tiempo y la inversión necesarios para resolver el problema resultan más fáciles.”<sup>29</sup>

Considerando un método administrativo, se presenta a continuación un procedimiento simplificado para la toma de decisiones, que se podrá en forma ordenada aplicar a un problema determinado para su solución, empezando con la identificación, continuando con el análisis por medio del cual se aíslan las causas y se finaliza con la toma de decisiones. La información relativa al problema se deberá conocer a medida que la situación es desarrollada, después se define en donde ya será posible tomar una acción efectiva específica sobre el problema.

---

<sup>29</sup> “MTQM Mettler Toledo Manejo de la Calidad”.  
© Syncopation Management Systems Inc. 1994, pág. 37.

**"Ocho pasos claves para eliminar efectivamente los problemas."**<sup>30</sup>

1. Identificar a los responsables que van a resolver el problema,
2. Definir el problema,
3. Instalar una solución temporal,
4. Identificar las causas de raíz,
5. Validar las causas de raíz,
6. Desarrollar y comunicar acciones correctivas,
7. Implantar plan de acciones correctivas, y
8. Validar el resultado.

**Primer paso: Elegir al personal conveniente para resolver el problema**

Este inicio refiere a la persona o grupo de personas más apropiadas para resolver un problema, siendo las que directamente son afectadas y tienen el conocimiento adecuado de la operación e intervienen en ella. Formando un equipo de trabajo en donde sean dirigidos por una persona y en donde en su integración sean sensibilizadas a la solución del problema.

**Segundo paso: Definición del problema**

Se debe especificar claramente el problema, considerando que éste debe comprender una descripción específica del mismo, incluir los datos de medición y ser compartida por los miembros del equipo.

---

<sup>30</sup> Ibid pág. 42.

En la definición se podrá incluir datos de medición, mientras más específica y claramente se exprese el problema, será más fácil es el proceso hacia una solución.

Se deben identificar las operaciones más críticas dentro de la organización basándose en los criterios que sean determinados. Se considera que una vez que los problemas han sido identificados en la organización, el asignar recursos en muchas ocasiones limitados a esos problemas se vuelve una tarea crítica y atienden por ejemplo al impacto que esas operaciones tienen en los clientes y en las utilidades de la organización.

#### Tercer paso: **Solución temporal**

Se debe considerar que existen situaciones en donde una solución temporal es crítica para mantener la operación en funcionamiento hasta lograr el cumplimiento de los objetivos especificados en la definición del problema.

Una solución temporal podrá permitir que las operaciones continúen en forma ordinaria, sin embargo, no debe ser considerada una solución o eliminación del problema.

Esto transitoriamente podrá en algunos términos delimitados, referirse a la diferencia del estado entre como son y como deberían ser los factores que conlleven a las operaciones requeridas.

#### Cuarto paso: **Identificar las causas de raíz del problema**

Es determinante para establecer tantas causas como sea posible, atender a la experiencia y conocimientos de los participantes del equipo para que a través del análisis de las operaciones de trabajo, se indiquen las posibilidades de cometer errores asociados con las operaciones de la organización.

Se deberán escribir todas las razones posibles y algunas que parezcan posibles para seleccionar las causas que puedan sugerirse, las cuales pueden estar dentro o fuera del control de los empleados.

**Quinto paso: Validar las causas de raíz del problema**

Para comprender como las operaciones de trabajo en la organización están funcionando y para identificar el problema encubierto, se requiere de información y medidas que nos permitan obtener los datos.

El análisis de los datos de medición, determina cuantas causas de raíz se van a validar ya sea por medio de una tabla que identifique las causas de raíz y su frecuencia, por el período de tiempo determinado solo hasta que se tengan suficientes datos para atacar las causas del problema, y posteriormente se usará la medición para validar que tan efectiva fue la solución del problema.

Los datos que sean registrados, deben comunicarse lo más sencillo posible, ya sea por medio de gráficas de barras, pastel, cuadros numéricos, etc. u otro método visual sencillo de exhibir de modo que por los empleados de la organización sea entendido.

**Sexto paso: Diseñar y comunicar las acciones correctivas efectivas**

En ésta arista se escribirán todas las acciones posibles que parezcan resolver la necesidad que se ha identificado. La acción correctiva tendrá fundamentalmente que cambiar la operación de trabajo, se deberán generar tantas acciones correctivas como sea posible.

Después de listar las posibilidades, el equipo de trabajo tendrá que tratar de investigar con más perspicacia para escoger la acción correctiva o una combinación de acciones correctivas, la que fuera más fácil de implementar, la más económica, al mismo tiempo que elimine la causa de raíz del problema.

“Después que la acción correctiva ha sido seleccionada, el grupo tiene que evaluar la operación y comunicar a todos los afectados cual será la acción correctiva antes de proceder.”<sup>31</sup>

**Séptimo paso: Implantar las acciones correctivas como fueron planeadas**

De una vez que el plan de acciones correctivas ha sido diseñado y comunicado, la acción correctiva tendrá que implantarse de acuerdo al plan, el cual deberá ser ejecutado, ajustando las acciones durante el proceso de implantación de acuerdo a los cambios no previstos.

**Octavo paso: Validar las causas de raíz del problema usando la medición**

El modo de validar los resultados de la implantación de las acciones correctivas es con datos de medición. Si la causa de raíz fue eliminada, ningún problema debido a esa causa deberá repetirse.

Se deberá usar una tabla u otro medio gráfico para continuar analizando el problema. Cuando se elimine por la acción correctiva la causa de raíz, se podrá demostrar que la acción correctiva fue efectiva.

---

<sup>31</sup> *Ibid.*, pág.-47.

### 3.4.3 Dinámica de Grupos

La forma en como están organizadas las actividades en la empresa influyen en la calidad de las comunicaciones dentro del grupo de trabajo. Las personas que interactúan para llevar a cabo o ejecutar sus actividades laborales, trabajan cerca y se identifican con un mismo grupo, encuentran que compartir la información necesaria para coordinar sus labores es mucho más fácil de lo que les resulta a las personas que tiene contactos poco frecuente unas con otras.

En la organización se puede llamar un grupo, a un conjunto de personas cuando interactúan y se comunican entre sí porque se necesitan para alcanzar un objetivo común y el logro de ese objetivo común depende de la habilidad que tenga el dirigente de saber encauzar el esfuerzo de cada uno de ellos.

"Uno de los aspectos más importantes que se deben tomar en cuenta al manejar un grupo es entender que se trata de personas, en lo individual, con cualidades muy especiales y que el conjunto lo conforma el grupo con características muy bien definidas... comprendiendo que:

- ❖ Todos los seres humanos tenemos una personalidad que es única y diferente y debido a esas diferencias individuales, no todos reaccionamos igual ante situaciones similares y es posible que se tengan distintos puntos de vista ante los mismos hechos.
- ❖ Nuestro comportamiento humano no es solo racional sino también emocional, es decir, las cosas que hacemos son debidas no solo a la razón, sino también a los sentimientos.



- ✧ Propiciar una comunicación clara y honesta que permita una libre expresión de ideas, alertar la participación mediante la aceptación de ideas y sugerencias comentando ampliamente los asuntos que se traten.”<sup>32</sup>

Las actividades o dinámicas de los grupos, pueden formarse e integrarse en un tiempo necesario para llevar a cabo tareas o relaciones con otros miembros de la empresa y debido a la influencia en ésta, pueden contribuir o interferir a la eficiencia administrativa de la organización. Así, se puede apuntar que los grupos interfieren o contribuyen con:

## INTERFERENCIAS DE LOS GRUPOS

- × **Metas conflictivas.** Pueden establecer normas secundarias que interfieren con los objetivos de la organización.
- × **Negativos a cooperar.** Se puede decidir que pasarán por alto los procedimientos organizacionales y establecerá los suyos.
- × **Resistencia.** Principalmente al cambio, cuando piensan que no los beneficiara.
- × **Desalientan la creatividad.** Alguna decisión del pensamiento del grupo puede surgir cuando un grupo desalienta las nuevas ideas.

<sup>32</sup> Compañía Cervecería de Zacatecas, S.A. de C.V. “Manual del Supervisor”.  
 © México 1999, pág.28.

Cada grupo en la organización, para que no se vea afectado de alguna manera el desempeño del equipo de trabajo por una falta de motivación, puede tomar posturas diferentes considerando su medio ambiente de trabajo así como la motivación para el desempeño de sus actividades y esto estará determinado por las características del personal que los integra.

## CONTRIBUCIONES DE LOS GRUPOS

- ✓ *Cooperación espontánea.* Improvisan y hacen innovaciones mediante actos informales, a fin de satisfacer necesidades especiales que no pueden esperar la respuesta formal.
- ✓ *Disciplina.* Mediante crítica o presión, imponen a sus miembros disciplina muy efectiva.
- ✓ *Participación.* Aportación de información.

Adecuando la integración humana, los grupos en la organización promueven activamente la participación positiva e integración en el cumplimiento de las acciones o actividades que conlleven a los objetivos de la organización, valorando un ambiente de satisfacción en el trabajo.

### **3.4.4 Supervisión**

El recurso humano es imprescindible en cualquier organización para cualquier tipo de empresa comercial, industrial, de servicios, etc.. La administración que se da en la organización, encuentra en sus principios la existencia de objetivos, personas y una jerarquización, ésta existe si suponemos la correspondencia de un jefe y uno o varios subordinados.

La supervisión, surge atendiendo la necesidad de lograr que otras personas hagan las cosas bien. Esta actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asignar o dirigir el trabajo de un grupo de subordinados sobre quienes ejerce autoridad, se requiere para lograr coordinar los esfuerzos de un equipo de trabajo cuya función consiste en asignar y dirigir el trabajo de sus subordinados para que las cosas se hagan sin dar órdenes sino simplemente orientaciones.

Se ha considerado que conforme ha pasado el tiempo han surgido nuevas formas de supervisión. En términos de explicar las actividades de la ésta dentro de la organización, se encuentra la pertenencia de un puesto que constituye una fuente importante de poder.

**“LOS ESTILOS DE SUPERVISIÓN HAN EVOLUCIONADO A TRAVÉS DE VARIAS ETAPAS:**

#### **PRIMERA ETAPA**

La base o determinante de su poder supervisorio proviene por lo general del puesto que poseen, énfasis sobre el poder “natural” o derivado del puesto en forma exclusiva.

## SEGUNDA ETAPA

Representa el enfoque de protección por parte de los supervisores, utiliza una actitud paternalista, de acuerdo con este estilo, se le dice al empleado qué debe hacer, tiene un enfoque de protección.

## TERCERA ETAPA

Corresponde al modelo de soporte y refuerzo, al empleado se le da la oportunidad de mandarse a sí mismo, participar en las decisiones y tener mayor libertad en el trabajo.

## CUARTA ETAPA

Considera a los empleados y supervisores como colegas, las decisiones se toman con base en conocimientos que poseen los individuos, sin importar que puestos organizacionales ocupe.”<sup>33</sup>

Hoy en día la supervisión se lleva a cabo en términos de tener en cuenta los conocimientos de la producción y la gente. Cuando se considera la producción, se toman en cuenta aspectos como programas, eficiencia, calidad, tiempos y movimientos, etc.. Los cuales a través de una eficiente administración se podrán llevar a cabo y controlarse en todas las partes del proceso, en cambio el recurso humano es más complejo en su manejo y administración, ya que implica esto la comprensión de los conceptos de liderazgo, motivación, dinámica de grupos, comunicación, que son algunos conceptos que el supervisor actualmente ha de manejar adecuadamente en términos de eficacia para alcanzar los objetivos de la organización.

<sup>33</sup> Hicks, Herbert G., Gullett C.Ray. "Administración". Compañía Editorial Continental. México 1989. pág. 413, 414.

"Los supervisores tienen deberes para con sus superiores y para con sus subalternos. Es un hombre enlace entre la más alta dirección y el personal operativo de ejecución... pertenece al menos a los siguientes grupos definidos:

- A) El trabajo que supervisa.
- B) El de la dirección de que es representante inmediato.
- C) El de supervisores del que es compañero.

De ahí que se considere ejercer de manera efectiva al menos en los siguientes desempeños:

- A) Guía e instructor de sus empleados.
- B) Ejecutar las ideas.
- C) Miembro del grupo de trabajo.
- D) Subordinado de su propio jefe y otras jerarquías superiores.
- E) Mediador, entre los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados.
- F) Conocer y entender el contrato colectivo de trabajo, así como el Reglamento Interior de Trabajo con el fin de no violarlos.

El supervisor por lo antes citado, debe saber manejar de manera eficiente aspectos como comunicación, liderazgo, motivación, ya que el uso óptimo de estos elementos administrativos dependerá en gran medida el éxito de sus funciones a desempeñar, y de ahí el logro en gran medida de los objetivos de la organización."<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Compañía Cervecería de Zacatecas, S.A. de C.V. "Manual del Supervisor".  
Ⓜ México 1999, pág. 6.

### **3.5 Modelos de Comunicación**

A cualquier nivel que se efectuó la relación entre dos o más personas, ésta se da con la comunicación, que es la base del funcionamiento de los grupos humanos.

El interés para diferentes enfoques de estudios acerca de la comunicación en la organización, agrupa desde un punto de vista sistemático las funciones que comunican los procesos en la organización.

Los procesos en la organización y su representación a través de modelos que asimilan características de un sistema de comunicación en la organización ha generado la existencia y desarrollo de otros modelos de comunicación, diferenciándose por la agregación o eliminación de componentes, además de su terminología y el criterio concerniente que atiende a las disciplinas de las cuales surgieron. Los modelos modernos resultan más complejos, pero son similares.

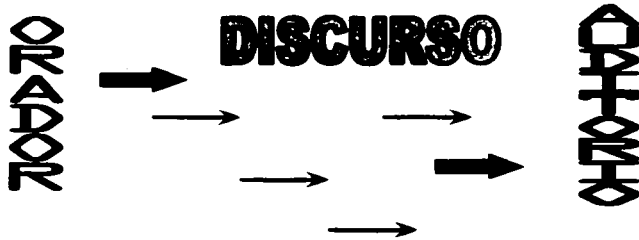
Un primer modelo elemental del proceso de comunicación fue presentado por:

#### **ARISTÓTELES**

En el modelo de Aristóteles existen tres elementos básicos dentro de un suceso de comunicación: "El orador, el discurso y el auditorio.

Se puede organizar el estudio de la comunicación de acuerdo a esas tres variables:

- 1) La persona que habla,
- 2) El discurso que pronuncia y,
- 3) La persona que escucha.<sup>35</sup>



<sup>35</sup> Berlo, David K, "El Proceso de la Comunicación: Introducción a la Teoría y a la Práctica". El Ateneo, Argentina 1996, pág.17.

## SHANNON Y WEAVER

El modelo de Shannon y Weaver, desarrollado como un modelo en comunicación electrónica, se ha adaptado por los científicos del comportamiento para explicar la comunicación humana.

“Shannon-Weaver establecieron cinco elementos en la comunicación:

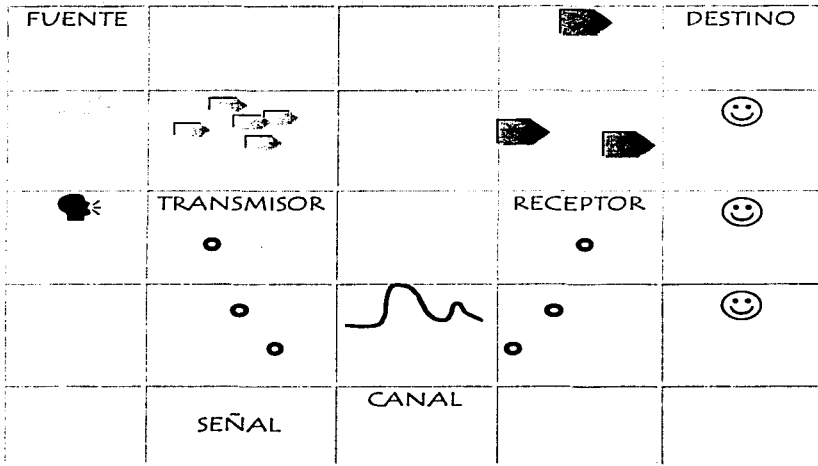
- 1) Una fuente,
- 2) Un transmisor,
- 3) Una señal,
- 4) Un receptor, y
- 5) Un destino.

Si por fuente entendemos el orador, por señal el discurso, y por destino el que escucha, tenemos el modelo aristotélico, más dos elementos agregados: el transmisor que envía el mensaje original y el receptor que lo capta para hacerlo llegar al destinatario.”<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Ídem





Los elementos del modelo de Shannon y Weaver se consideran sencillos y convenientes para explicar la comunicación humana. En donde la *fuentes* es el elemento emisor inicial del proceso de comunicación que produce el mensaje a transmitir, el *transmisor* es el que transforma el mensaje emitido en un conjunto de señales, el *canal* considera el medio que debe transportar las señales codificadas por el transmisor y el *receptor* decodifica el mensaje transmitido y conducido por el canal, reproduciéndolo de manera comprensible por el receptor y finalmente el destinatario del mensaje.

## BERLO

El autor David K. Berlo cita, los componentes que habrán de incluirse en un "Modelo de proceso en la comunicación:

1. La fuente de la comunicación.
2. El codificador.
3. El mensaje.
4. El canal.
5. El decodificador.
6. El receptor de la comunicación."<sup>37</sup>

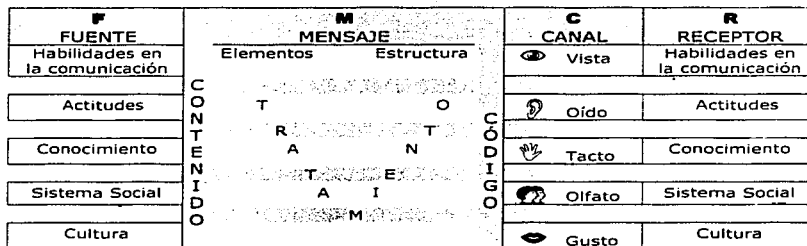
En donde se puede decir de los componentes, que toda comunicación humana tiene alguna una *fuentes*, es decir, alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación.

El propósito de la fuente tiene que ser expresado en forma de *mensaje*. Luego entonces, el *codificador*, es el encargado de tomar las ideas de la *fuentes* y disponerlas en un código, expresando así el objetivo de la *fuentes* en forma de *mensaje*. Los cuales a través del *canal*, medio, conducto o portador del *mensaje* y en formas distintas para que este sea recibido por el *receptor*, requiere un

---

<sup>37</sup> Ibid. pág.19.

*decodificador* para retraducir o decodificar el mensaje y darle la forma que sea utilizable por el *receptor*.



"Modelo de los componentes de la comunicación" <sup>38</sup>

<sup>38</sup> Ibid. pág.41.

### **3.6 Importancia de la Comunicación en las Organizaciones**

Las relaciones humanas comienzan, se modifican y terminan gracias a la comunicación. La necesidad de comunicación es primordial y proporciona los canales que se extienden a través de la estructura organizacional siendo el eje para el funcionamiento correcto de la organización, en ellas la comunicación constituye un proceso dinámico y complejo.

El interés por que la buena comunicación haga cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, en la actualidad promueve un interés por el conocimiento cada vez más profesionalizado para su mejor entendimiento a la solución de problemas y ello conlleva el análisis y desarrollo de mejoras en los sistemas de comunicación en las organizaciones.

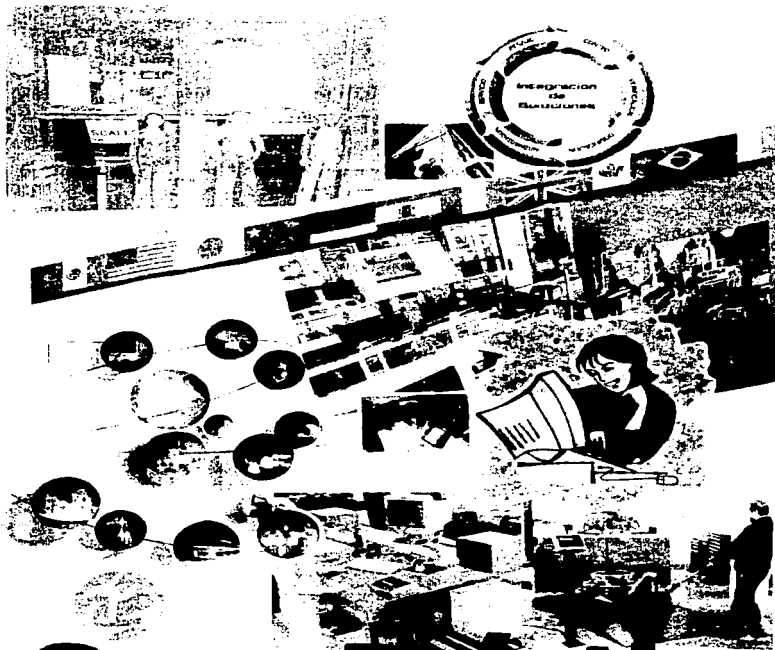
La importancia de la comunicación entre las personas que integran una organización debe complementarse con el crecimiento y potencialidad de la organización, actualización, tecnología, capacitación.

Y aunque no se pueden controlar todas las fuentes de comunicación, y no se puede ser responsable de controlar todas las distorsiones y problemas de comunicación que surgen en el sistema de la organización, se debe procurar una comunicación en la cual cada persona que labora sienta confianza, seguridad. Desarrollándose un ambiente de trabajo con actitud positiva y se motive para ello, pues con cada crecimiento de algún miembro, se garantiza el de la organización.

En un ambiente positivo de comunicación abierta y clara, las personas se sentirán aceptadas y valoradas, desarrollando soluciones creativas para la organización a la cual pertenecen, además de que todo lo que rodea a esa organización: teléfonos, computadoras, fax, carros, etc. serán herramientas muy útiles para un crecimiento adecuado, haciendo que el objetivo de crecimiento de la organización se mantenga en constante renovación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# CAPÍTULO 4



## Caso Practico

## **4.1 Antecedentes de la Empresa Comercializadora de Básculas**

### ✧ **RAZÓN SOCIAL**

Comercializadora de Contrapeso, S.A. de C.V.

### ✧ **CONSTITUCIÓN LEGAL**

Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.)

### ✧ **HISTORIAL**

Canadá 1912

La empresa comercializadora de básculas citada para el tema, es fundada en Montreal, Canadá.

Estados Unidos de Norteamérica 1920

Inicia y comercializa en Estados Unidos de Norteamérica un producto exclusivo: una balanza comercial calculadora. Este invento fue la base para una amplia gama de balanzas en sus inicios.

Europa

Mas adelante en Suiza, se invento un nuevo tipo de balanza, desarrollándose posteriormente así las básculas electrónicas para laboratorios y plantas de producción.

### México

En nuestro país se establece en 1940, siendo una representación de la firma y se constituye como sociedad con una duración de 99 años.

En 1970 se convierte en filial de la empresa de Canadá, contando con una oficina ubicada en la Ciudad de México.

### Europa 1980

La empresa de Canadá es adquirida por un grupo farmacéutico, lo que permitió que más adelante en el año 1990 se integraran a una empresa Suiza.

### México

En 1995 se cambia la razón social para marcar el crecimiento de la empresa. Amplia su mercado fabricando en la planta de México partes mecánicas, estructuras especiales de montaje y plataformas de pesaje e importando los equipos y partes electrónicas de las plantas en Canadá y Estados Unidos de Norteamérica.

### Alemania 1997

La empresa es adquirida por un grupo de inversionistas independientes que a su vez adquieren nuevas empresas para crecer y atender mejor sus mercados.

En este importante grupo multinacional con sede central en Alemania, trabajan aproximadamente 6 000 empleados en todo el mundo. Una parte fundamental de sus ingresos se destinan a la investigación, desarrollo e ingeniería. Teniendo un número siempre creciente de compañías de venta y asistencia en todo el mundo.

México 2000

Se integra una empresa filial de la línea laboratorio a la empresa, manteniéndose la marca en nuestro país como principal en su ramo y ampliándose las importaciones de equipos y partes electrónicas de las plantas en Estados Unidos de Norteamérica, Europa y Asia. Proporcionando la misma calidad y servicio que se ha caracterizado en el ámbito mundial en instalación, servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a equipos de nuestros clientes.

En México, a través de más de 120 profesionales, el grupo comercializa básculas, equipos y sistemas de pesaje correspondientes a la línea: Laboratorio, Comercial e Industrial.

Hoy en día con oficina matriz en el D.F. y sucursales en las ciudades de Monterrey y Guadalajara.

#### ◆ **OBJETO DE LA SOCIEDAD**

De acuerdo al acta constitutiva, el objeto de la sociedad es:

El comercio y la industria en general por cuenta propia o ajena, en la República Mexicana y el Extranjero, incluyendo de manera enunciativa pero no limitativa la compra, venta, importación y exportación de básculas.

#### ◆ **EMPADRONAMIENTO**

Cámara Nacional de la Industria de la transformación (CANACINTRA). Con representación en el área de bienes de capital.

#### ◆ **TOTAL DE EMPLEADOS**

120 empleados en matriz y sucursales



### ✧ CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

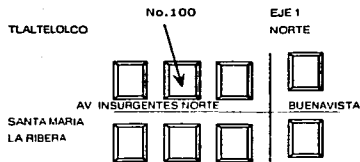
Atendiendo el criterio de estratificación de empresas que contempla la clasificación de los acuerdos publicados por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) actualmente Secretaría de Economía (SE) en Diario Oficial de la Federación de fecha 20 de enero de 1999.

Por su número de empleados y ventas anuales, el tamaño de la empresa es:

Tamaño	Características por:	
	<i>Número de empleados</i>	<i>Ventas Anuales</i>
Mediana Empresa	101 a 250 empleados	
<b>Gran Empresa</b>		<b>\$ 56 Millones en adelante</b>

### ✧ DOMICILIO

Av. Insurgentes Norte No. 100  
Col. Tlaltelolco, Delegación Cuauhtémoc  
México, D.F. C.P. 04620



### ✧ POLÍTICA DE CALIDAD

Realizar nuestras actividades de trabajo comprometidos a cumplir con los requerimientos de nuestros clientes.

### ❖ **VISIÓN**

Elevar el desempeño de cada individuo a un nivel más alto, trabajando en conjunto, potenciando los conocimientos individuales y compartiendo lo mejor de las experiencias para fortalecer el trabajo en equipo con los compañeros alrededor del mundo. Integrandolo la empresa de México en la red mundial como un equipo de trabajo que apropia en sus acciones los valores de la empresa.

### ❖ **META**

Satisfacer siempre y a tiempo a todos nuestro clientes. Establecer a nivel mundial la marca del producto y mantener el liderazgo mundial del mercado.

### ❖ **ESTRATEGIA**

Crear y aportar al cliente el valor e importancia que le corresponde al ofrecerle soluciones innovadoras y respuestas Integrales. Extender las oportunidades de ayudar a la empresa y a los clientes a través de las fronteras tradicionales y pensar más allá de los límites para tomar oportunidades que consideren nuevas formas de proporcionar soluciones que mejoren sus procesos.

La actividad mercantil se apoya en tres divisiones: Laboratorio, Industrial y Comercial. Con el objetivo de crecer, se persigue la estrategia de ampliar la división Comercial ampliando la variedad en los modelos de productos, quedando como a continuación se listan para cada línea:

#### DIVISIÓN LABORATORIO

- Balanzas analíticas y balanzas de precisión. Aplicaciones en investigación y desarrollo, ciencia, educación, química de procesos y producción, y comercio de metales nobles y piedras preciosas.

#### DIVISIÓN INDUSTRIAL

- Básculas industriales de construcción especialmente robusta para cargas desde pocos kilogramos hasta cientos de toneladas, para pesada estática o dinámica. Aplicación en control de procesos y de calidad, producción y logística en todos los ramos de actividad.

## DIVISIÓN COMERCIAL

- Básculas para el comercio y sistemas de manejo de mercancías para el sector de alimentos. Aplicación en el sector de ventas, logística, empaquetadoras automáticas y en el envasado del sector de productos alimenticios.

### ❖ **FILOSOFÍA**

El constante desarrollo y crecimiento de la organización da un sentido al trabajo diario de los empleados, Comercializadora de Contrapeso, S.A. de C.V. ha definido los aspectos de misión, valores y actitudes corporativas para reforzar la visión organizacional.

### ❖ **MISIÓN**

La satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, en relación con sus necesidades de pesaje, creando soluciones que los entusiasmen y haciendo que la empresa se destaque.

### ❖ **VALORES DE LA ORGANIZACIÓN**

Para la empresa Comercializadora de Contrapeso, S.A. de C.V., CALIDAD es algo más que precisión y productos de calidad, es dar continua satisfacción a todos nuestros clientes a través de las cinco características esenciales que distinguen nuestra conducta organizacional: actitud positiva, agresividad, innovación, rapidez y precio justo.

#### ACTITUD POSITIVA

- Nuestro trabajo debe ser una voluntad con iniciativa, el compromiso es decisivo para mostrar con honradez, servicio y profesionalismo la actitud como un elemento efectivo clave en lo que comenzamos, hacemos o continuamos cada día.

#### AGRESIVIDAD

- Tu optimismo sustenta nuestro crecimiento, persiste en forma positiva y con seguridad, se deseoso de tomar nuevos proyectos y asignaciones con riesgo, mostrando iniciativa y energía.

#### INNOVACIÓN

- Pon a funcionar tus ideas, la creatividad es la base para la innovación, que hoy en día marca el adelanto en las organizaciones.

#### RAPIDEZ

- Más sencillo, más ágil, mejor. Es la medida en una organización en respuesta a las necesidades de los consumidores, todo posicionado a moverse ágil y efectivamente cuando una oportunidad surge.

#### PRECIO JUSTO

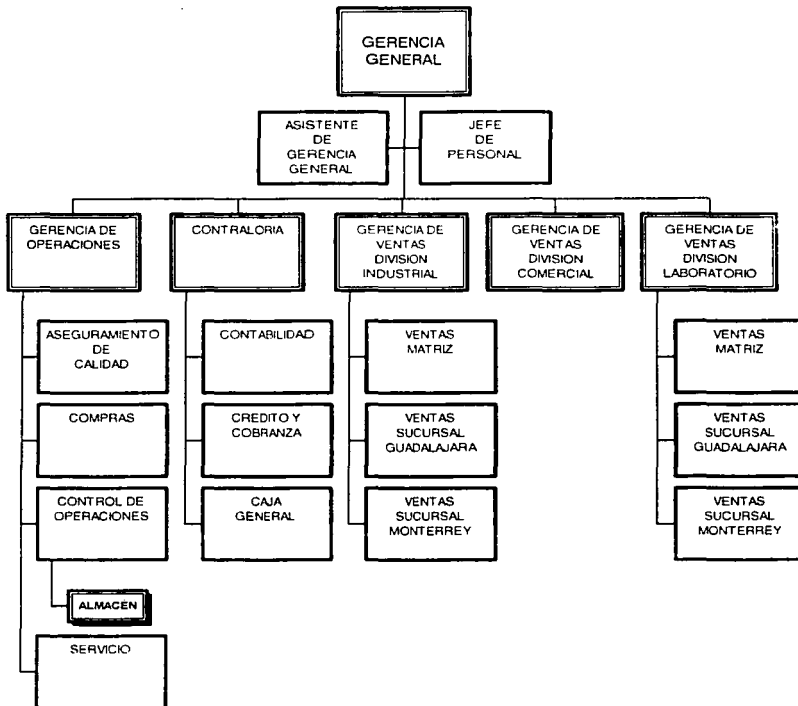
- Trabajando para alcanzar el más alto rendimiento con los recursos asignados a un menor costo.
- Utilizando los recursos como si fueran tuyos y con una conciencia de costos en la empresa, se permitirá que las operaciones de trabajo sean realizadas con los costos y gastos de operación requeridos, con una mentalidad económica en la empresa que permita a nuestros productos competir en el mercado a un precio íntegro.



**ORGANIGRAMA GENERAL**



*Comercializadora de Contrapeso, S.A. de C.V.*



## 4.2 Situación Actual de la Empresa

Como parte de los cambios que las empresas han tenido que realizar desde hace algunos años como consecuencia de la transformación de la economía mundial, la empresa ha cambiado en su propia naturaleza, organización y responsabilidad.

En la época actual, es necesaria una clara comprensión de los objetivos y principios básicos de la empresa que permita adaptar las decisiones apropiadas que como empresa moderna requiere. Estos cambios tienen implicaciones, ya que son retos que si se manejan adecuadamente, representarán grandes oportunidades de estabilidad y desarrollo para la organización.

En una perspectiva general, se relacionan a continuación las funciones de las principales áreas de la empresa que se interrelacionan con el área del almacén. Y que en esfuerzos coordinados con el mismo y de forma complementaria, realizan sus actividades.

### ✧ GERENCIA GENERAL

Siendo el *almacén* un área en la empresa en donde se custodia el inventario y éste rubro del balance general representa un valor de inversión que se debe comercializar como principio del negocio, la Gerencia General requiere reportes oportunos de las diferentes funciones y actividades del mismo por determinados periodos de tiempo, con elementos estadísticos del mercado y la posición de la organización ante situaciones externas. Ello permitirán a la Gerencia General la evaluación y toma de decisiones para el mejor desarrollo de la organización

### ✧ CONTABILIDAD

Contraloría y Contabilidad dictan las normas y políticas en conjunto de los presupuestos, plazos de créditos, de la existencia de fondos disponibles en la

cantidad adecuada para el pago a proveedores. El *almacén* en la Contabilidad general de la empresa está regulado por lo que se establece en el control interno y cumplimiento de las disposiciones fiscales.

#### ❖ **VENTAS**

La función de Ventas es la de comercializar el producto final de la empresa, el logro de ese esfuerzo de Ventas depende, en función del producto, del precio, cantidad y cumplimiento de entrega, por lo cual en el proceso de una operación comercial, Ventas ascienden a ser el área origen y la eficiencia de otros departamentos como el *almacén*.

#### ❖ **COMPRAS**

La función de Compras en la empresa, ha sido llevada a cabo durante algún tiempo por algunas personas sin la preparación especializada y debido a las situaciones cada vez más integradas con el *almacén*, se requirió de profesionales en esa área. Es por eso la importancia del departamento que abarca las actividades necesarias para suministrar materiales y servicios a la empresa. Conjuntamente con el *almacén* proyecta su importancia dentro de la empresa.

#### ❖ **CONTROL DE OPERACIONES**

Esta área dentro de la organización, recibe, procesa y turna a Compras o *almacén* los pedidos de venta a para su surtimiento. Proporciona al *almacén* la información de los abastecimientos de materiales y programación de entregas.

Realiza la planeación y programación del abastecimiento de materiales y mediante un sistema de información que considere los cambios que puedan influir en lo planeado.

#### ❖ **ALMACÉN**

Es responsabilidad del área de *almacén*, la función de almacenamiento, control físico y documentado de los inventarios, dirigir las operaciones del área eficientemente para el manejo y control de la mercancía desde su recepción hasta el embarque al destino final.

### 4.2.1 Fortalezas de la Empresa

- ✧ La trayectoria de la empresa se fortalece en el desarrollo de las áreas principalmente de comercialización para que coadyuven al incremento de los ingresos de la empresa.
- ✧ Servir para crecer, pues se cuenta con una sólida fuerza de ventas, integrada por ejecutivos que brindan a los clientes atención personalizada.
- ✧ Las relaciones que dependen de la confianza y la cooperación entre departamentos, precedidas del complejo entendimiento de cada uno de los elementos humanos que se presentan tolerantes en cuanto a las obligaciones y objetivos del otro, son un importante reconocimiento por mantener un buen clima organizacional y ambiente de trabajo en las áreas que se interrelacionan.



### 4.2.2 Debilidades de la Empresa

- ❖ El ser humano dentro de la empresa conlleva a una convivencia que en algunas ocasiones, genera un ambiente hostil, muchas veces alentado por los mismos jefes. Asimismo, se provocan represalias entre departamentos, de tal manera que los vendedores presionan más de lo necesario y los administrativos los llenan de papeleo con tal de ponerlos a trabajar. En cualquier caso, el cliente es el que se ve afectado.
  
- ❖ Dentro de la empresa, cada área es un monopolio de servicio interno, se entiende por esto que no tiene competencia interna y así su área-cliente no tiene alternativa. Las áreas de más poder producen una especie de espiral dinámica hacia dentro, haciendo que toda la empresa y el cliente giren alrededor de las necesidades del área y no al contrario, como debería ser.
  
- ❖ Falta seguimiento en el desarrollo y oportunidad de actualizarse mediante cursos, capacitación y medios tecnológicos que aseguren la mejora continua en atención al cliente. Buscando sea transmitida de modo satisfactorio al cliente la imagen de la empresa a través de sus empleados.

### **4.2.3 Oportunidades de la Empresa**

- ❖ Trabajar en los procesos mediante el intercambio de información con áreas internas con el fin de que los niveles responsables de la toma de decisiones puedan ser conscientes de las consecuencias de las mismas.
- ❖ Promover grupos de intercambio donde cada área conozca las necesidades y potencialidades de las otras, logrando acuerdos de mejoramiento en beneficio mutuo.
- ❖ Cuidar los canales de comunicación entre las áreas internas y externas para sensibilizarse ante las necesidades de los clientes y del impacto generado por sus normas y procedimientos.
- ❖ Incluir a las áreas de ventas en las propuestas de programas de ahorro.
- ❖ Incluir en los factores que inciden en las comisiones, la disminución de quejas por parte de los clientes.

**4.2.4 Amenazas de la Empresa**

- ✧ La empresa no está orientada hacia el cliente sino hacia los vendedores. El ambiente de trabajo genera comentarios acerca de que los ejecutivos de ventas son el personal que gana bien y a quienes se motiva con comisiones y bonificaciones. Esto ocasiona roces con otros departamentos y una mentalidad de resultado que, muchas veces olvida las necesidades del cliente.
  
- ✧ Se descuida la relación entre las áreas administrativas y comerciales.
  
- ✧ La empresa por temor a perder el control, impide que el empleado tome decisiones, afectando así el tiempo de respuesta del servicio.

### 4.3 Diagnóstico del Almacén



#### *Comercializadora de Contrapeso, S.A. de C.V.*

Los estudios realizados a la empresa Comercializadora de Contrapeso, S.A. de C.V. infieren que en las actividades cotidianas del almacén se manifiestan problemas de comunicación que afectan sus funciones, responsabilidades e interrelación con las de más áreas de la empresa, luego entonces se citan a continuación los problemas preponderantes que le afectan.

#### PROBLEMAS PRINCIPALES DEL CONTROL DEL ALMACÉN: RECURSOS HUMANOS, RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS

#### A - DIVISIÓN RECURSOS HUMANOS

- a) Existe personal y suele ser seleccionado con un perfil que no requiere sea calificado pues no se quiere pagar el sueldo de aquel que este calificado, se consideraría un gasto y no una inversión.

Manifestando así una escasez de personal para el área de almacén y un mayor esfuerzo del personal para realizar sus actividades, operándose con atrasos los registros y movimientos del inventario, generando diferencias entre las existencias físicas y los registros contables.

- b) En algunos casos, dentro del personal del almacén falta disposición para superarse y en otros donde si existe el interés, no se le imparten cursos de capacitación por parte de la empresa para desarrollar las habilidades y capacidades que lo califiquen a mejorar el desempeño en sus actividades.
- c) El personal del almacén realiza sus labores sobre la base de su conocimiento y experiencia, las actividades son ejecutadas en forma práctica y advierten fallas en cuanto a las funciones y principios básicos de la administración del almacén al no contar con procedimientos documentados que establezcan y ordenen la realización de mismas.

La persona de nuevo ingreso dispone para su instrucción y preparación de la documentación que se le proporciona y los procedimientos puede ser que ya no apliquen, pues no tienen actualización o fecha determinada para su revisión periódica cuando exista algún cambio con respecto al sistema que se maneja actualmente. De tal suerte que se depende de la disponibilidad de horario y la habilidad de la persona para aprender de la experiencia de la persona a la que este asignada para su capacitación.

- d) La importancia en el control interno de las operaciones en el almacén están algunas veces subordinadas a los resultados mensuales, trimestrales y anuales. Se presentan problemas de comunicación más críticos durante el fin de mes con relación al cierre mensual de la empresa, la falta de programación y los excesos de urgencias superan la capacidad del almacén para cumplir con oportunidad la entrega de algunos pedidos de clientes.

Estas situaciones generan inconformidades para las áreas comerciales, administrativas y contables, generando situaciones de conflicto en la asignación de prioridades de entregas con clientes.

- e) Se realizan funciones de otros departamentos y las actividades del personal que se desempeña en el área de almacén con la interrelación de otras áreas de la organización no están inscritas. No existe una descripción de puestos en forma restablecida que proyecte las líneas de autoridad y

responsabilidad de las funciones en el almacén y cumplimiento de los procedimientos de operación para llevar a cabo las actividades principales. No existe una lista actualizada de las firmas o rúbricas y nombres por cada área en donde se asignen facultades para realizar actividades relacionadas con los documentos que modifican las cantidades de los inventarios y documentos que influyen en las operaciones del almacén.

Esto da lugar internamente en el almacén a que la autoridad para crear políticas, normas y procedimientos no sea promovida y no tengan en cuenta las necesidades de interrelación del área con otras áreas de la organización y se actúe conforme a la situación de conveniencia en algunos casos.

- E) El área comercial presume que recibe negativas del área del almacén y de modo arbitrario la considera un área que para atenderlos impone requerimientos burocráticos, excesivo papeleo, límite de horarios y falta de alternativas ante sus problemas y urgencias.

Por su parte el almacén considera de las áreas comerciales que sus requerimientos y planteamientos son superficiales, irresponsables y con presiones de última hora.

La comunicación es deficiente, se manifiestan síntomas que reflejan fallas administrativas y una comunicación inadecuada en las operaciones habituales del área de almacén y susceptiblemente provocan un distanciamiento que limita la relación entre las áreas de almacén y comercial, generándose problemas administrativos, de información y control.

## B. RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS

- a) Las áreas restringidas y de seguridad, en algunos lugares carecen de señalamientos adecuados y colocación fija.

Las indicaciones y señalamientos no son del conocimiento del personal, éstas deben ser claras y estar en un lugar visible para el personal de la empresa, los visitantes y proveedores.

- b) El almacén, por sus actividades de recibo, empaque y entrega se aparenta un lugar sucio y desordenado, el mantenimiento del área de almacén no es programado. Se exponen condiciones de trabajo inseguras y de riesgo, como consecuencia de obstrucción de los pasillos, acomodo temporal de la mercancía en algún lugar provisional, etc. que exponen la mercancía al daño o deterioro de su empaque.

Los recursos materiales tales como: equipo de computo, extintores, básculas, máquinas de escribir, montacargas, grúa, etc. requeridos para realizar las actividades del almacén, no cuentan con un programa de mantenimiento preventivo de servicio, para evitar que su reparación ocasione retrasos en las actividades en donde el equipo es necesario para la recepción o surtimiento de materiales o manejo de tarimas, etc. y en determinado momento un servicio correctivo pueda retrasar los embarques y entregas a clientes.

- c) En la empresa el área física asignada para el almacén, se ha tornado insuficiente, pues se ha tenido un crecimiento en las cantidades que se mantienen de inventarios, sin embargo el crecimiento de la empresa, apuntó a reducir éstos espacios y a ser destinados para áreas administrativas.

Es insuficiente el espacio tanto para acomodar la mercancía como para su resguardo y manejo en general, manifestándose una mala repartición en la distribución de las áreas para el almacenamiento del equipo y su manejo.

Las condiciones no son las más adecuadas, en cuanto a que las limitaciones de espacios obligan al personal a improvisar o invadir áreas para designarlas como áreas de recibo, preparación de equipo para empaque, recibo de mercancía, etc. estos desacomodos de equipos provocan condiciones inseguras para el personal de almacén y la mercancía resguardada.

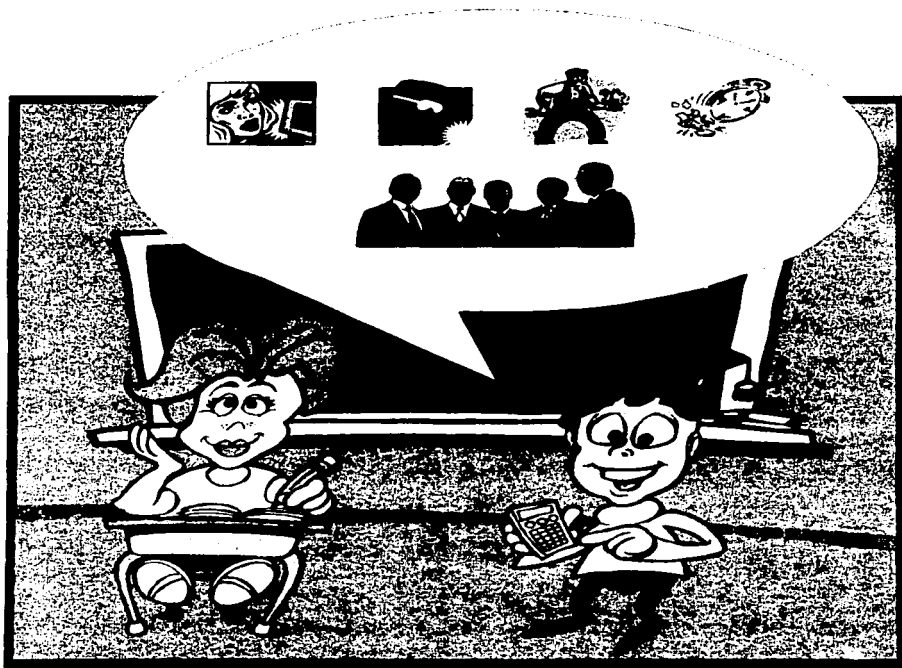
- d) La mercancía está colocada de acuerdo a un consecutivo de identificación alfanumérico, que también está diferenciado de acuerdo a las características de su descripción y colocado de acuerdo a su tamaño. Esta forma de acomodo obliga al personal que surte los pedidos a desplazarse de un lugar para otro, provocando como consecuencia errores, demora en embarques y retrasos en la atención de los requerimientos de las demás áreas o complicaciones en la búsqueda e identificación de equipos al realizarse los inventarios físicos, así como el cansancio y descuido del personal por invertir más tiempo en buscar la ubicación de los mismos.
- e) La logística y programación de entregas a clientes, se torna en un procedimiento de modo empírico que atiende a la experiencia del Jefe de almacén. Las decisiones en ausencia del Jefe responsable se asumen al encargado o almacenista en turno que de modo subjetivo actúa o delega personalmente decisiones a otros almacenistas ante las circunstancias a que tenga lugar.

La falta de un directorio formal por los medios de transporte empleados por región, sus contactos, así como recomendaciones de contratación, de carga, etc. invierten más tiempo al personal que embarcará la mercancía, de tal modo que actualmente se considera un tarjetero y éste debe ordenarse y estar a disposición del personal encargado de cotizar los fletes.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



# A. RECURSOS HUMANOS



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### **4.4 Propuesta de Soluciones y Recomendaciones así como de un Modelo de Comunicación para Optimizar el Control del Almacén en una Empresa Comercializadora de Básculas**



*Comercializadora de Contrapeso, S.A. de C.V.*

Refiriendo en la sección anterior al diagnóstico del almacén, para los principales problemas se proponen a continuación las siguientes soluciones y recomendaciones para el apartado de:

#### **A - RECURSOS HUMANOS**

Citándose como problema principal en el inciso a), que el personal suele ser seleccionado con un perfil que no requiere sea calificado pues no se quiere pagar el sueldo de aquel que este calificado.



La recomendación es que la empresa debe fundamentar la necesidad de contar con las herramientas que permitan optimizar el control del almacén y teniendo como marco los valores de la empresa que son guía indispensable en cada acción que sea realizada, denotar el recurso humano como aspecto principal que conjuntamente con los demás recursos de la organización permitirá generar las ventajas competitivas de la empresa en el entorno nacional e internacional.

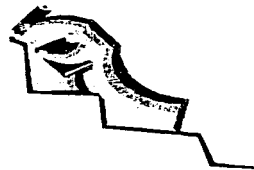
**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

El recurso humano en cualquier puesto en la empresa representa una inversión al contar con personal adecuado en el puesto que desempeñe y sea empleado eficientemente, proporcionando los resultados deseados en la organización.

Se le propone a la empresa que no considere un gasto el contratar personal que conforme al perfil establecido (ver anexo 1), cumpla los requerimientos de escolaridad, experiencia, habilidad, etc. y que de acuerdo a las políticas de la Gerencia, sean establecidos y autorizados los sueldos que atendiendo a las aptitudes del personal prospectado para contratarse, no subestimen los sueldos referidos en el mercado laboral.

En otro planteamiento, deben realizarse los exámenes convenientes que manifiesten la tendencia del personal en cuanto a su actitud, personalidad e inteligencia para evaluar su desempeño en el empleo que está ocupado (ver anexo 2), así como su disponibilidad para trabajar en equipo, trabajar bajo presión, etc.. Ésta evaluación del Jefe Inmediato, le permitirá tener presente éstas consideraciones al tomar decisiones de contratación temporal o definitiva o las acciones correctivas que sean convenientes.

**C** ontiguo al problema citado anteriormente se encuentra enlazado en el inciso **b)** el problema con el personal del almacén en donde falta disposición para superarse y en otros casos donde si existe el interés, no se le imparten cursos de capacitación por parte de la empresa para desarrollar las habilidades y capacidades que lo califiquen a mejorar el desempeño en sus actividades.

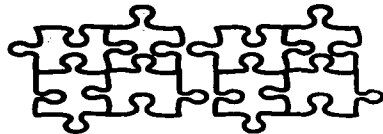


TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Se recomienda trabajar inicialmente en la importancia de que el personal conozca los objetivos y políticas de su área y de la empresa, que sea promovida la información en forma clara acerca de los cambios que se implantarán y los beneficios que se planean para que de forma participativa y entusiasta se integre y comprometa el personal a realizar las actividades que denoten el interés de pertenecer a su organización, generando una actuación positiva que permita realizar y superar las expectativas comprometidas con la organización.

La solución propuesta es que almacén tenga la iniciativa y conjuntamente con las áreas involucradas que deban autorizarlo, elaborar un programas de trabajo para el personal de nuevo ingreso ya contratado de planta, abarcando desde la introducción al trabajo hasta la capacitación a través de cursos que desarrollen las habilidades y actualización en las funciones del departamento de almacén y para aquellas personas que mediante evaluaciones periódicas demuestren un avance en sus actividades y cumplimiento en sus responsabilidades.

Ello permitirá preparación al personal del almacén acerca de cuales son los objetivos personales que deben afillarse a la oportunidad de desarrollo que la empresa propone en cuanto a las expectativas de progreso en el puesto, así como el tiempo de preparación que conlleva para determinar si el puesto designado al empleado puede ser considerado para avanzar en el organigrama de la organización en cumplimientos con sus responsabilidades, actitud y aptitud.



**A**simismo, atendiendo al problema identificado en el inciso c) en donde cita que el personal de nuevo ingreso dispone para su introducción al trabajo, de la instrucción y disponibilidad de horario de la persona asignada para su preparación y en donde el personal realiza sus actividades sobre la base de su

conocimiento y experiencia en forma práctica, advirtiendo fallas en cuanto a las funciones.



La solución propuesta es contar con procedimientos documentados (ver anexo 3) para las principales actividades que de acuerdo a esta tesis se refieren en el capítulo 2, secciones: 2.3 **Principios básicos para la administración del almacén**, 2.3.1 *Principios de orden de los almacenes* y 2.3.2 *Responsabilidades de los almacenistas*.

Los apartados citados anteriormente establecen la guía de los requerimientos de control del almacén y parámetros que deben considerarse para ser ejecutadas las actividades del área.

Se recomienda otorgar importancia al personal de esta área para integrarse en forma eficaz y con resultados positivos para la empresa a través de la adecuada inducción al trabajo y bajo la supervisión del Jefe de almacén, quién es el responsable directo en originar el manual, los procedimientos y guías que establezcan las actividades, responsabilidades y horarios que den cumplimiento a la función del área.

Los beneficios que se tendrán como derivación de esta recomendación es que cuando sea necesario contar con material de apoyo para la inducción del personal de nuevo ingreso, se podrá iniciar a esta persona de modo independiente y únicamente será designada a otra persona para su adiestramiento con el menor tiempo invertido ya que se contará con los elementos que apoyen a su instrucción en el área del almacén.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Continuando con en el diagnóstico de la situación del almacén, se apunta en el inciso **d)** un problema crítico para el período de fin de mes, refiriendo un exceso de urgencias que conllevan a la inadecuada programación del almacén para realizar a fin de mes algunas actividades con oportunidad, generando inconformidades con las demás áreas de la organización e incumplimiento con los resultados proyectados.

En la organización debe hacerse del conocimiento del personal de las demás áreas, los objetivos del almacén y con ello sensibilizar el entendimiento de la meta principal de la organización, que es el atender con oportunidad y en tiempo a todos sus clientes.



En el cometido de cumplir con los compromisos de la organización y obtener los resultados planeados, la solución propuesta para ello instruye al responsable del almacén para que en su administración realice la planeación y supervisión de las actividades y organización del tiempo dispuesto para establecer el método más conveniente de ejecutarlas, de tal forma que optimice el control y las operaciones del área de almacén.

Ésta propuesta refiere una administración de la burocracia, la cual deberá atender a una **mentalidad ordenada** y una **administración del tiempo**.

Se propone establecer una **mentalidad ordenada** para el control de los trámites, expedientes y demás documentación requerida en los procedimientos de las actividades cotidianas en la organización del almacén, evitando el exceso de papeleo y considerando las siguientes disposiciones:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Los papeles se *archivan*, estableciendo el periodo de guardo antes de retirarlos, pues tienen una validez y pueden ser útiles como consulta, referencia o soporte documentado de alguna transacción comercial, aviso, etc..
- Los papeles se *trabajan*, manteniéndolos presentes cuando se requiera hacerlos efectivos para realizar alguna operación, cumplir algún requisito, formalizar la recepción, salida o entrega de mercancía, etc., o
- Los papeles se *desechan*, cuando ya fueron empleados en alguna aplicación, su archivo ya no conserva utilidad o validez alguna y se puede prescindir de ellos por haberse cumplido su periodo establecido de vigencia o no ser trascendentes.

En la **administración del tiempo** se proponen los siguientes puntos:

- Es importante que el Jefe del almacén disponga de tiempo para *planear las operaciones* del área, de manera eficaz la solución propuesta es agendar diaria, semanal y mensualmente las actividades, en donde se pueda consultar y marcar las situaciones mediatas e inmediatas para estar prevenidos cuando se presenten las urgencias.

Eliminando la postergación, poniendo fechas límites acordes a la realidad, para no dar oportunidad a la indecisión, pues las actividades y asuntos no serán resueltos de otro modo sino es que son realizados por alguien. La planeación también debe considerar cierta flexibilidad para las actividades de modo que si surgen imprevistos realmente importantes, puedan ajustarse.



- El planear una actividad implica asignarle a ésta el *tiempo para realizarse*, este tiempo invertido se notará cuando se actúe con menos equivocaciones e

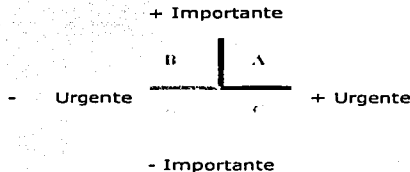
imprevistos y con mejores resultados, puesto que se reducirán los acontecimientos que no se han preparado y se va eliminando el olvido que siempre resulta apremiante por el tiempo que en algunas ocasiones se torna limitado.

La planeación que agende el Jefe de almacén debe considerar cierta flexibilidad y no exceder el trabajo asignado al personal como para llenar el tiempo disponible que debe respetarse para cada individuo. De modo que el tiempo que ocuparía alguna persona para pensar, no debe ser tan rígido que no considere el dedicarse a realizar un trabajo después de un receso.

• Se puede *establecer una agenda* en dos formatos: el cronológico, cuando se alternan citas y actividades a horas definidas, y en orden de importancia, cuando se tiene en primer lugar lo que se requiere hacer con más urgencia.

Las urgencias son de una condición casi imposible de predecirse por sus circunstancias de premura o exigencia, sin embargo cuando se presentan debe tenerse la agilidad y criterio para conducirías y preponderarías ante las demás actividades de la organización.

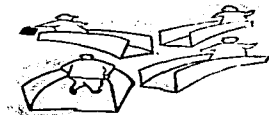
Se recomienda ordenar la planeación en prioridades A, B, C y D.



Considerando que existen actividades importantes y urgentes *tipo A* que no admiten demora; importantes y regularmente urgentes *tipo B* que no se pueden dejar de hacer; otras urgentes y menos importantes *tipo C* y las actividades menos urgentes y menos importantes *tipo D*.



**E**l problema identificado en el inciso e) refiere que son realizadas por personal del almacén, algunas actividades y funciones de otros departamentos. En el almacén, la autoridad para crear políticas, normas y procedimientos no es promovida.



Inicialmente se recomienda establecer un control de firmas, rúbricas o nombres del personal por área, en donde se asignen facultades para autorizar o realizar funciones con los documentos de control interno, que modifiquen los inventarios, manipulen entradas y salidas de materiales y demás documentos que influyen en las operaciones del almacén, evitando que personal del almacén sea sorprendido por recibir instrucciones de personal ajeno y por actividades que no son propias del área.

Continuamente a la recomendación anterior, el Jefe de almacén debe considerar de modo más efectivo las necesidades de interrelación del almacén con las demás áreas de la organización, la responsabilidad del Jefe de almacén necesariamente lo compromete a difundir y mantener actualizado el organigrama general de la organización y específicamente para el área de almacén, proyectar las líneas de autoridad y responsabilidad de las funciones y descripciones de puestos que supervisados por él, den cumplimiento a los procedimientos de operación para llevar a cabo las responsabilidades propias del área.

El Jefe de almacén, se debe conducir hacia el incremento en la productividad de sus recursos humanos en donde sean integrados a las actividades los controles que permitan dirigir al personal para ejecutar sus labores conforme los procedimientos e instructivos de trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Debido a la interrelación de esta importante área para realizar actividades compartidas con las demás áreas de la organización que presumiblemente deslindan la responsabilidad en el almacén por representar medularmente la disposición final de atención con los clientes, la solución propuesta es organizar los cambios requeridos mediante el desarrollo de un modelo de comunicación.








**A**unado al punto anterior, el problema citado en el inciso f), refiere que el modelo de comunicación actual se ha tornado insatisfactorio en su control, el alcance de las relaciones entre el área del almacén y el área comercial influyen a las demás áreas de la organización por subordinar los intereses departamentales a los intereses de la organización, desviando la misión de la empresa que debe prevalecer.



El medio ambiente de trabajo que se ha tornado ya elemental apremia una solución de cambio en los procesos de comunicación a través de los cuales se reconozcan los elementos que favorezcan la comunicación interna y sistemas de información que conlleven a optimizar el control del almacén y no limiten la relación entre el almacén y el área comercial.

Para desarrollar la propuesta de solución, se elige del *capítulo 3*, sección *3.5 Modelos de comunicación*, el citado Modelo del proceso en la comunicación del autor David K. Berlo. Este modelo presenta los elementos que para el análisis de esta situación se adecuan para puntualizar las deficiencias administrativas, de información y control en el almacén.

Desplegando el modelo de comunicación del autor **David K. Berlo**, se especifican los componentes en:

F FUENTE	M MENSAJE		C CANAL	R RECEPTOR		
Habilidades en la comunicación	Elementos      Estructura		 Vista	Habilidades en la comunicación		
Actitudes	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 5px;">CONTENIDO</div> <div style="text-align: center; margin-right: 5px;">T</div> <div style="text-align: center; margin-right: 5px;">O</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; font-weight: bold; margin-left: 5px;">CODIGO</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="text-align: center; margin-right: 5px;">R</div> <div style="text-align: center; margin-right: 5px;">A</div> <div style="text-align: center; margin-right: 5px;">N</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="text-align: center; margin-right: 5px;">T</div> <div style="text-align: center; margin-right: 5px;">E</div> <div style="text-align: center; margin-right: 5px;">I</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="text-align: center; margin-right: 5px;">A</div> <div style="text-align: center; margin-right: 5px;">M</div> </div>		 Oído	Actitudes		
Conocimiento					 Tacto	Conocimiento
Sistema Social					 Olfato	Sistema Social
Cultura					 Gusto	Cultura

"Modelo de los componentes de la comunicación"<sup>1</sup>

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

<sup>1</sup> Berlo, David K. "El Proceso de la Comunicación: Introducción a la Teoría y a la Práctica". El Ateneo, Argentina 1996, pág. 41.

Atendiendo al Modelo del proceso de comunicación del autor citado, se presenta a continuación la propuesta del *"Modelo de comunicación para optimizar el control del almacén en una empresa comercializadora de básculas"* que promueve la eficiencia en el departamento y un ambiente de trabajo apropiado para lograr resultados positivos en la organización.

Los componentes del proceso de comunicación para recapitular el modelo de comunicación del almacén son: **fuentes, mensaje, canal y receptor.**

De tal modo que se inicia con el *análisis* de los procedimientos y actividades que realiza el almacén, siendo de suma importancia identificar los elementos que interfieren el entendimiento y barreras existentes como principales obstáculos en el proceso de comunicación para el control del área.



## 1. FUENTE

El proceso de comunicación inicia con la FUENTE o EMISOR, quien envía el mensaje y lo transmite a través de la elaboración de una idea o pensamiento y considera las aportaciones del elemento humano con sus habilidades de comunicación, actitudes, conocimiento, sistema social y cultural.

Se señala como principal barrera psicológica, cuando el elemento humano aporta al ambiente de trabajo una actitud que no está sensibilizada a los objetivos del departamento y la organización.

Se presenta un comportamiento negativo cuando reciben la información o instrucciones de trabajo de forma inadecuada, generando conflictos internos que provocan reacciones para no sentirse conforme a las actividades asignadas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Es vital causar una buena comunicación oral, escrita y de actitud, que guíe a mejorar la capacidad de expresión iniciando con la fuente que está señalada en un principio por la autoridad del Jefe de almacén a los empleados del área. Se recomienda dar un orden a las ideas antes de expresarlas y utilizar un lenguaje de fácil comprensión para representar lo que se quiere transmitir, contar con información libre de interferencias para que el mensaje llegue a sus receptores y capte su atención.



## 2. MENSAJE

En el proceso de comunicación el mensaje cuenta con elementos de expresión de lo que se quiere transmitir y permiten observar barreras desde el origen de la fuente, que se presentan cuando el emisor no transmite con claridad el mensaje deseado.

La estructura del mensaje puede ser representada en ideas, sentimientos, conocimientos, información o actitudes.

La recomendación es evitar que las percepciones del mensaje pueden verse alteradas por no estar concentrados en el mensaje adecuado que se desea transmitir, pues este se pronuncia por cada persona de modo diferente de acuerdo a la personalidad.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3. CANAL

En el proceso de comunicación se utilizan medios de información portadores del mensaje, las barreras en la transmisión señaladas son no hacer uso de los medios requeridos en la presentación de la información, pues como barrera administrativas tenemos que en la estructura organizacional las relaciones humanas entre el almacén y el área comercial se dividen por proyectar problemas personales a las relaciones de trabajo, evitando que la información emitida sea captada por el receptor, pues son transmitidos mensajes confusos, que pueden reinterpretarse de muchas formas de comprensión.

Se recomienda mantener libres de barreras los canales de comunicación para que a través del modo oral, escrito o de actitud sea logrado el propósito del mensaje.



### 4. RECEPTOR

Posterior a emitirse un mensaje por el canal adecuado a la situación, el receptor con sus habilidades de comunicación, actitud, conocimiento, sistema social y cultural es quien recibe el mensaje que le fue transmitido.

Sin embargo la coordinación deficiente en el almacén y los conflictos con el área de comercialización manifiestan principalmente las barreras en el proceso de recepción. Ambos comportamientos al inicio de un proceso de comunicación constituyen una amenaza en contra de una buena comunicación.

En esta parte del proceso de comunicación deben evitarse las formulaciones personales y actitudes negativas mientras el emisor expresa su mensaje. El problema en el receptor radica en responder a gestos sin importancia y no al propio mensaje, haciendo en algunos casos omisión al mensaje y originando a veces la comunicación en un solo sentido.

La recomendación es apartarse y eliminar las barreras en la retroalimentación, iniciar un proceso de comunicación bidireccional que acrecenté las probabilidades de una recepción y comprensión conveniente del mensaje, proyectar una mayor atención al trabajo en equipo para ambas áreas.

La manifestación de una comunicación adecuada será eficaz al logro de los resultados esperados y asegurará una buena relación de trabajo que indique en que medida se ha comprendido el mensaje y como será empleado.

En el entorno del cambio e implantación del presente modelo de comunicación se debe ser promotor de la supervisión, seguimiento y liderazgo efectivo ante los valores de la empresa, la proyección y desarrollo del área funcional del almacén.

La recomendación anterior se consideró en el análisis de la situación, el precisar la necesidad imperiosa de coordinar los recursos humanos que aporten los elementos administrativos, de información y control en el almacén a través un Modelo de comunicación que optimizará el trabajo en equipo y la eficiencia en las actividades y responsabilidades del área.

Este trabajo en equipo, refiere la forma en como deben organizarse y realizarse las actividades en el trabajo, influyendo positivamente en la calidad de la comunicación dentro del grupo de trabajo.

Así, las personas que interactúen para llevar a cabo sus actividades deberán de aportar su actitud y aptitud de modo pro positivo para identificarse con un mismo grupo en el área de almacén y deberán colaborar con la información necesaria para coordinar sus labores con las demás personas de otras áreas de la organización con quienes se tiene contacto ya sea de poca o mucha frecuencia.

Para la propuesta del cambio en el modelo de comunicación, se conviene del capítulo 3, considerar las secciones: 3.4 **Elementos básicos en la comunicación administrativa**, 3.4.1 **Liderazgo efectivo**, 3.4.2 **Toma de decisiones**, 3.4.3 **Dinámica de grupos** y 3.4.4 **Supervisión**

En tal caso, en la organización del almacén se debe formar y mantener un equipo de trabajo identificando a un grupo de personas que interactúan y se comunican entre sí porque necesitan alcanzar un objetivo común y la consecución de ese objetivo común depende de la habilidad que tenga el dirigente de saber encauzar el esfuerzo de cada uno de ellos.

Consecutivamente para el trabajo en equipo que sea promovido, el Jefe de almacén asignado a supervisar y dar seguimiento para atender la necesidad de lograr que otras personas hagan las cosas bien, debe dirigirse en su trabajo hacia un grupo sobre quienes ejerce autoridad, y de los cuales requiere coordinar los esfuerzos del equipo, exponiendo su función consistente en asignar y dirigir el trabajo de sus subordinados para que las cosas se hagan sin dar órdenes sino simplemente orientaciones.

Las herramientas administrativas citadas anteriormente, deben ser propagadas por el Jefe de almacén, quien al asumir el estilo de liderazgo adecuado a la situación se torna como uno de los conductores que son claves para influir en el ambiente de trabajo y promover el potencial de cambio en los empleados, orientando las actividades y esfuerzos conjuntos a los resultados positivos y cumplimiento de las metas y objetivos del departamento y organización.



## B. RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Prosiguiendo con el diagnóstico de los principales problemas de control del almacén, se proponen a continuación las siguientes soluciones y recomendaciones para la división de:

## B. RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS

**E**l resguardo y manejo de los inventarios en el almacén era uno de los temas que con menos prioridad se atendía en algunas las organizaciones, hoy en día se está empezando a cambiar este enfoque. Siendo que la administración de los inventarios representa una inversión rentable para las empresas que buscan sobrevivir y ser más productivas ante una competencia cada vez más globalizada.

El área física del almacén que resguarda los inventarios debe tener las medidas apropiadas de seguridad para su mantenimiento y conservación desde el recibo, manejo, resguardo y surtimiento hasta la entrega al cliente.



**R**efiriendo en el inciso a) que el área de almacén carece de algunos señalamientos para advertir del uso y desplazamiento de montacargas, patines para maniobras y en donde además debe considerarse el tener un espacio para el tráfico de entrada y salida de transportes, así como los señalamientos obligatorios que corresponda tener como requerimientos de protección civil, tales como: rutas de evacuación, zonas de seguridad, ubicación de extintores, etc..

Básicamente se recomienda la ubicación de señalamientos aplicables al área de almacén en lugares visibles para la indicación del mismo. Así, las advertencias internas que como responsabilidad de la empresa deben cumplirse, identificarán de modo gráfico y claro el hacer del conocimiento del personal el respeto a la seguridad individual y colectiva, proveedores, visitantes y personal ajeno que esté en uso de las instalaciones.

Se propone avisar y habituar al personal de la empresa del empleo de los señalamientos por medio del uso de iconos; por ejemplo, colocando en la recepción general y la del almacén una representación que los ilustre (ver anexo 4).



**E**l mantenimiento del área de almacén como cita el inciso **b)** no ha sido el adecuado, pues físicamente la falta de tiempo para programar los días de mantenimiento en cuanto a la conservación del orden y limpieza en el área no pueden ser realizados, esto provoca condiciones inseguras de trabajo, el deterioro de los empaques de la mercancía e incluso podría darse la situación de pérdida de mercancías.

Se considera que esta actividad no es una de las principales que realiza el Jefe de almacén. Sin embargo, el Jefe de almacén debe estar a cargo de supervisar las operaciones cotidianas del personal a su cargo, sensibilizar y responsabilizar al personal de la importancia de mantener las condiciones seguras en el área trabajo.

Se recomienda:

- Mantener vigentes los señalamientos que reglamenten la seguridad en el almacén y hacerlo del conocimiento del personal y demás áreas de la empresa, con el compromiso de mantener la seguridad, evitando accidentes y en caso de incumplimiento por negligencia hacer al infractor acreedor a la sanción que corresponda.

- Programar la limpieza de las áreas conforme al uso que determine el responsable del almacén, evitando accidentes al realizar las actividades propias del personal o entre compañeros de las demás áreas. Salvaguardando los espacios para que los equipos de maniobras operen libres de obstáculos.

**R**efiriendo el problema señalado en el inciso c), el área física asignada para el almacén es limitada y se ha visto afectada por la ampliación de espacios designados para áreas administrativas.

El manejo de materiales para la empresa, se ha convertido en un factor crítico debido al crecimiento de sus operaciones, ello conlleva a que el personal arregle e improvise áreas temporales, las cuales pueden ser poco disponibles para las operaciones del almacén.

Se recomienda para el manejo de materiales, que éste atienda a la necesidad de la empresa para asegurar que los inventarios se desplacen periódicamente de un lugar a otro, considerando el espacio para almacenamiento y en donde el suministro de la mercancía sea a tiempo para los puntos de entrega. Se implican consideraciones de movimiento, tiempo, lugar, cantidad y espacio para cada parte del proceso de la mercancía en el almacén.



La propuesta es delimitar el área física para el almacén y justificar el espacio requerido para realizar maniobras de operación y acomodo de la mercancía desde el recibo, distribución, almacenaje, abastecimiento y embarque, realizando el marcado de las áreas. Por ejemplo, a través de un código de colores e identificación con leyendas (ver anexo 5).

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

El manejo eficaz del área física del almacén implica la entrega en el momento y lugar adecuados, así como la cantidad correcta.

Recurrir a tecnologías empleadas para el manejo de materiales, que organizados de acuerdo al movimiento del inventario y con la finalidad de una mejor comprensión, se propone el uso de:

- Mecanismos de levantamiento para el movimiento de materiales elevados, tal como grúa.
- Mecanismos de manejo con ruedas para los materiales con movimiento continuo en tarimas, contenedores y empaque, tales como patín, montacargas.
- Equipo y estantería para almacenamiento para los inventarios que puedan ser manejados en cargas manuales.

Contiguo al problema anterior y estrechamente relacionados, en el inciso **d)** refiere que la mercancía no está ubicada con orden definido, pues la distribución del inventario atiende a un número consecutivo de identificación y adaptado al espacio físico del área asignada para la mercancía, realizándose actividades innecesarias.

El que no estén establecidas técnicas de almacén para optimizar el espacio, genera que este sea uno de los problemas principales del área de almacén por el poco espacio disponible. Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Cuando esto no se lleva a cabo, se tienen consecuencias como: robos, obsolescencias, daños o mercancías incompletas, desacomodo de la mercancía, obstrucción de los pasillos, etc.. Todo ello complicando la eficiencia de operación del almacén y la seguridad de mismo.

Como consecuencia, el área del almacén opera con retrasos para embarques, los resultados de los inventarios físicos representan un problema de ultima hora para

el acomodo e identificación de los equipos, las no conformidades de las áreas de comercialización son frecuentes, se duplican actividades y trámites administrativos.

Se recomienda determinar la responsabilidad de los inventarios al Jefe de almacén y cerciorarse de la administración de dichos inventarios y la eficiencia de operación del área. Se propone realizar inventarios cíclicos a fin de que sea una de las actividades principales el orden del inventario.



El Jefe de almacén es la persona responsable para definir el orden y acomodo del inventario, se recomienda atender a las siguientes consideraciones:

- Precisarle al proveedor que suministra las mercancías o servicios, que se obligue a realizar las entregas a que se refieran la orden de compra, en los tiempos calidad, cantidad, presentación y el lugar que se establece en la misma se hará dentro de los horarios señalados.
- Requerirle al proveedor que se obligue a entregar las mercancías contratadas con el empaque que fuere necesario para evitar que se causen daños a dicha mercancía.
- El acomodo de las mercancías en el sitio apropiado debe ser en una ubicación de fácil acceso y de ello dependerán las dimensiones, condiciones físicas de resguardo, cualidades de las piezas que se acomodarán y su movimiento o rotación en el inventario.
- Lo anterior debe conjuntamente considerar el elegir un método de identificación del inventario, pues la precisión en la identificación de las partes debe ser adecuada para el manejo de las mismas, pues habría pocas personas que pueden identificar físicamente las mercancías atendiendo a su buena memoria.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

La recomendación contigua para el almacenamiento de los artículos considera el apartado del capítulo 2, sección: 2.3.1 **Principios de orden en los almacenes**. Se proponen los siguientes:

## TIPOS DE ALMACENAMIENTO

- ♦ **ALMACENAMIENTO DE LOCALIZACIÓN FIJA**

Cuando la existencia del inventario se quede un tiempo largo en existencia, puede asignarse un almacenamiento de localización fija y contar con un espacio permanente, así al personal del almacén les ahorraría tiempo en ubicar al inventario y evitar la pérdida de tiempo en la búsqueda de éste.

Sin embargo, estos inventarios ubicados en almacenamiento de localización fija por algunas ocasiones pudieran ser trasladados de un lugar a otro durante las actividades u operaciones normales.

- ♦ **ALMACENAMIENTO DE LOCALIZACIÓN ALEATORIA**

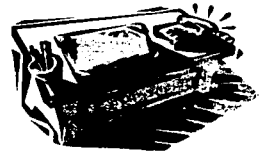
Cuando es recibida la mercancía al almacén, este tipo de almacenamiento considera para su acomodo los espacios vacíos, requiriendo de un índice de ubicación para que el personal asigne los espacios disponibles para almacenar cada parte. Sin embargo, el trabajo administrativo de llevar los registros y archivos de ésta alternativa de localización se considera lento si es realizado de forma manual o se podrá llevar un control sistematizado por computadora que controle la información de manera que trace los espacios disponibles.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ALMACENAMIENTO POR ZONAS

Este sistema intermedio utiliza los tipos de almacenamiento anteriores, se propone aplicarlo, pues las necesidades de espacios y la disponibilidad dentro del almacén, organiza los elementos de inventario de tal modo que se agrupan en la misma zona y atienden a una clasificación predeterminada por la conveniencia de disponibilidad, manejo y maniobras. Ello reducirá las pérdidas de tiempo del personal que maneja los materiales.

Se recomienda que para cada elemento en el almacén al que le esté asignado un área, anaquel o estante, no debe aprovecharse si el espacio está vacío o parcialmente lleno, pues las mercancías designada en ellos pudieran reponerse, se sugiere consultar al departamento responsable del abastecimiento del inventario, la cantidad que esperan recibir de esa parte para dejar espacio suficiente para la cantidad esperada en caso de requerirse utilizar.



**E**n el inciso e) refiere que uso de la tecnología de vanguardia como computación y programas que faciliten la toma y el control de la información en el momento en que esta se genera.

El programa de remisiones y el método actual que soporta la entrega de un equipo al cliente, es un sistema de reciente diseño, sin embargo, se deben presentar revisiones y mejoras.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



La creciente necesidad de datos rápido y exactos, se ven limitados por la capacidad del hombre para su procesamiento, esto se favorece actualmente con las computadoras, los programas y otras herramientas que asisten al procesamiento de datos que producen las operaciones del almacén, se deben establecer las estructuras correspondientes para que la información fluya con rapidez.

La dinámica de la actividad del almacén, hoy en día se exige de una amplia gama de servicios integrados, como son: fletes, seguros, recolección a domicilio, entrega a domicilio, acuse de recibo, solo por dar algunos ejemplos. La empresa comercializadora de básculas deberá contar con un programa diseñado para dar el servicio que sumado a su infraestructura, responda con ventajas sobresalientes a los clientes más exigentes y puntos de control requeridos para la administración del almacén.



Se logrará que el almacén sea un departamento de servicio orientado a la satisfacción de clientes internos y externos. Indiscutiblemente elevará el nivel de servicio y reducirá costos y tiempos de espera.

El uso de tecnología de vanguardia para el almacén tal como la radiofrecuencia, el código de barras y la computación móvil han evolucionado y facilitarán la toma y el control de la información en el momento que se genera.

Se propone contar con equipos claves como terminales portátiles, programas de cómputo, escáner de códigos de barras, computadoras personales, todo ello provistos por una empresa confiable, que ofrezca consultoría, logística, integración de soluciones y servicio de mantenimiento inmediato en caso de

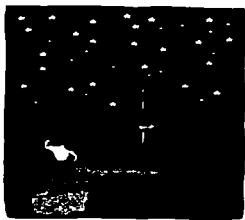
fallas. Y es que el manejo automatizado del inventario se considera un proceso de misión crítica dentro de la cadena de suministros de la empresa.

Con el uso de tecnología para el manejo de materiales, se considera que la empresa lograra los siguientes beneficios: reducción de costos, aumento de capacidad, mejor distribución, mayor calidad en el servicio, más niveles de inventario, alta confiabilidad en los pedidos y mayor flexibilidad de operación. Y esto se debe a que la tecnología permite tener la información confiable y oportuna para la toma de decisiones, siempre y cuando se cuente con el persona capaz para realizar su trabajo y suministrar a un sistema de cómputo los datos y oportunidad en la captura y manejo de la información.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# CONCLUSIONES



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Conclusiones

En la realización de la presente tesis, la propuesta del modelo de comunicación se planeó a través de los instrumentos administrativos para recabar y analizar la información que coadyuvo a las recomendaciones para optimizar el control del almacén.

Concluyendo, se puede afirmar que de acuerdo a la hipótesis planteada que dice al pie de la letra:

Si un modelo de comunicación permite la optimización de las funciones en una empresa, entonces una empresa comercializadora en busca de optimizar las funciones en su almacén deberá contar con éste.

Ha sido comprobada, de tal forma que debe considerarse que alrededor del modelo de comunicación, se debe valorizar la importancia del factor humano. Las personas involucradas pueden ser la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Desde el inicio la gerencia debe tomar en cuenta los niveles de operación de las demás áreas de la empresa interrelacionadas con el almacén; sensibilizar al personal del almacén acerca de la importancia de mantener una conveniente comunicación verbal, escrita y de actitud positiva para realizar las actividades y operaciones en la organización.

El modelo de comunicación en sí mismo no podrá desarrollarse, habrá que darle seguimiento, dar formación a todas las personas que sirven para ello. Las nuevas ideas y la capacitación hay que filtrarlas hasta las áreas de operación, para que todos los trabajadores estén en sintonía y se les dé la posibilidad de realizar sus propios aportes para entender el potencial y cuál es la nueva forma de ejecutar las actividades requeridas para optimizar el control del almacén.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En estos tiempos de optimización de los recursos y reducción de costos, es imperativo realizar lo necesario, anticipar lo que se necesitará y no tener desordenes en el control para evitar los gastos que se incurren en acciones erróneas con pérdidas de tiempo e inversiones inadecuadas.

Se debe comprender el compromiso que implica el participar de modo positivo y en una constante actualización para llevar a cabo y darle continuidad al modelo de comunicación propuesto, para proyectar calidad en las funciones que sean realizadas y en donde se estará marcado que la aportación del almacén será de forma tal que seguirá teniendo éxito la empresa a través de los resultados requeridos para el área.

Ya no existirá el área del almacén que se consideraba como una especie de depósito. La directriz es que se considere como un área dinámica y dependiendo de qué tan bien funcione la operación de almacenaje y distribución, será el punto de contacto con el cliente quién va a recibir la mercancía rápida y en forma oportuna, esto representará una parte importante en el valor del control del almacén.

El almacén, se deberá innovar en sus sistemas para lograr una comunicación eficiente y satisfacer los compromisos de realizar las operaciones del área con resultados positivos en su organización y así, los esfuerzos proyectados para la empresa serán satisfactorios.

Las consideraciones anteriores de forma general son con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento en la eficiencia de una organización, otorgando así el compromiso del valor a los clientes a través de la mejora continua en los procesos de operación en la organización para que se adapte a los cambios, crezca y se mantenga en el mercado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# ANEXOS



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN





Comercializadora de Contrapeso, S.A. de C.V.

**EVALUACIÓN DE PERSONAL**

I.

De: Jefatura de Personal  
 Para: \_\_\_\_\_  
 Notifico que con fecha: \_\_\_\_\_  
 Vence el \_\_\_\_\_ contrato  
 de: \_\_\_\_\_  
 En el puesto de: \_\_\_\_\_  
 En el departamento de: \_\_\_\_\_

II.

Por lo que le solicito realizar la siguiente evaluación marcando la accione a seguir.

<i>FACTORES</i>	<i>BUENO</i>	<i>REGULAR</i>	<i>INSUFICIENTE</i>
<b>CALIDAD EN EL TRABAJO</b> Responsabilidad, iniciativa y preparación académica adecuada			
<b>DISCIPLINA</b> Comportamiento y respeto a los compañeros y reglas establecidas			
<b>COLABORACIÓN</b> Interés por el trabajo en equipo			
<b>ADHESIÓN AL TRABAJO</b> Interés por el trabajo solicitado			
<b>ASISTENCIA</b> Faltas			
<b>PUNTUALIDAD</b> Retardos			

IV.

**AUTORIZACIONES** Atte. Jefatura de Personal \_\_\_\_\_  
 Fecha solicitud \_\_\_\_\_  
 Fecha de entrega \_\_\_\_\_

**Jefe Depto.**  
 Evalúa

**Gerente Área**  
 Autoriza

**Gerente Gral.**  
 Vo. Bo.

**ACCIONES A SEGUIR**

Contrato por 30 días \_\_\_\_\_ Baja \_\_\_\_\_  
 Contrato por tiempo indefinido \_\_\_\_\_  
 Evaluación para personal contratado, periodo \_\_\_\_\_

V.

Observaciones:



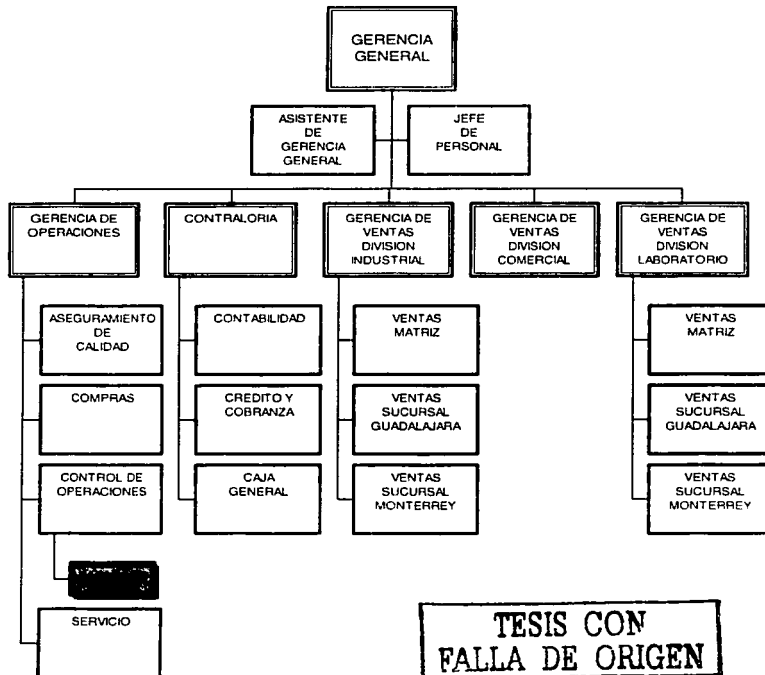


Comercializadora de Contrapeso, S.A. de C.V.

Manual de Administración del Almacén

**ORGANIGRAMA GENERAL**

pág. 1 de 12





Comercializadora de Contrapeso, S.A. de C.V.

Manual de Administración del Almacén  
pág. 2 de 12

## **POLÍTICA DE CALIDAD**

"Realizar nuestras actividades de trabajo comprometidos a cumplir con los requerimientos de nuestros clientes".

Hacer las cosas bien desde la primera vez

## **FILOSOFÍA**

El constante desarrollo y crecimiento de la organización da un sentido al trabajo diario de los empleados. *Comercializadora de Contrapeso, S.A. de C.V.* ha definido los aspectos de misión, valores y actitudes corporativas para reforzar la visión organizacional.

## **VALORES DE LA ORGANIZACIÓN**

**ACTITUD POSITIVA.** Compromiso decisivo.

**AGRESIVIDAD.** Mostrar energía, ser más efectivos.

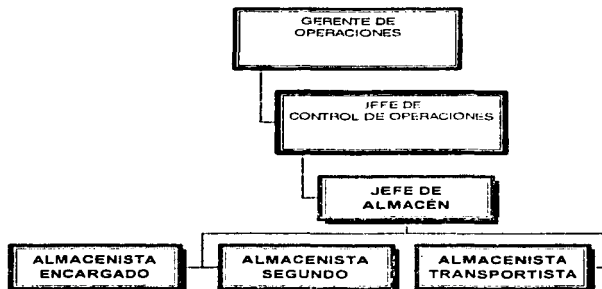
**INNOVACIÓN.** Actitud positiva para poner a funcionar las ideas.

**RAPIDEZ.** Sencillo, ágil y mejor.

**PRECIO JUSTO.** Aprovechar los recursos como si fueran propios.



## 1 Organización del Almacén



### OBJETIVOS DEL ALMACÉN

- Resguardar los inventarios en las condiciones físicas seguras que permitan su disponibilidad y control.
- Custodiar eficientemente el inventario para mantenerlo en orden, seguridad y limpieza.
- Controlar el registro diario de entradas, salidas y movimientos de inventario.



Comercializadora de Contrapeso, S.A. de C.V.

Manual de Administración del Almacén  
pág. 4 de 12

## 2 Administración del almacén

### Registro de firmas

El almacén dispone de un registro actualizado trimestralmente de las firmas de aquellas personas que se relacionen o intervengan con las operaciones del almacén y la facultad asignada para ello.

Jefe de almacén:		REGISTRO DE FIRMAS	
		Periodo de vigencia:	
Nombre de la persona	Puesto	Firma autógrafa	Facultado a:



### **Responsabilidades del Personal del Almacén**

- ✓ Presentarse puntual y uniformado en horario de entrada a la empresa.
- ✓ Recibir, acomodar y surtir los productos, materiales y equipos.
- ✓ Atender a las medidas de seguridad señaladas en el área, usar los equipos de seguridad y mantener las condiciones de seguridad y áreas establecidas para ello.
- ✓ Salvaguardar los productos del inventario para evitar pérdidas o daños
- ✓ Participar en la toma de inventarios físicos
- ✓ Vigilar que personal ajeno al área del almacén tenga acceso sin autorización del jefe de almacén
- ✓ Mantener el orden y disciplina con los compañeros de trabajo
- ✓ Realizar las tareas asignadas de manera ágil y oportuna. Cumpliendo las políticas establecidas en los procedimientos

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



## **PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN, ALMACENAMIENTO Y MANTENIMIENTO DE MERCANCIAS**

### **OBJETIVO**

Asegurar que el suministro de equipos proporcionados por el proveedor sea conforme a lo requerido en nuestra orden de compra para su recepción y registro de ingreso al almacén.

Involucrar al personal del almacén a salvaguardar los materiales y equipos, responsabilizándose de mantener en condiciones óptimas de buen estado, funcionamiento las cantidades existentes para el inventario.

### **POLÍTICAS**

- El horario de recepción del almacén es: 8 a 13 h y 15 a 16:45 h

Salvo excepciones de entregas urgentes y en donde previa notificación del departamento de compras al almacén, se solicitará que éste se ajuste al horario de entrega.

- Compras deberá proporcionar previamente a la entrega de proveedor, copia fiel de la orden de compra.
- La remisión o factura del proveedor debe citar la referencia del número de orden proporcionado por el de departamento de compras.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Comercializadora de Contrapeso, S.A. de C.V.

Manual de Administración del Almacén  
pag. 7 de 12

- El almacén sólo dará registro de entrada a los productos que correspondan a las especificaciones establecidas en la orden de compra.
- El almacén es el único facultado para la recepción de materiales y equipos, debe evitarse que personal ajeno a ésta área intermedie o se involucre en una entrega directa del proveedor.
- Todos los productos propiedad del Almacén deberán ser conservados y operados adecuadamente por el personal para evitar daños, deterioros o pérdidas durante su almacenamiento, manejo, empaque, embarque y transportación.
- Todos los productos que ingresen al almacén está sujetos a una inspección para asegurar que sea Ingresada en las condiciones de buen estado, funcionamiento y en su totalidad de componentes correspondientes al producto entregado.
- El personal de la empresa es responsable de mantener en buen estado los productos que del almacén cuando sean requeridos para préstamo, demostración o pruebas, recomendando al cliente evitar el maltrato, descuido, alteración de componentes o uso inadecuado del mismo.



Comercializadora de Contrapeso, S.A. de C.V.

Manual de Administración del Almacén  
pág. 8 de 12**PROCEDIMIENTO**

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Jefe de almacén o almacenista	<p>01.- Recibe copia de la orden de compra y la archiva un compilador anual.</p> <p>02.- Recibe original o copia de la remisión o factura del proveedor por el equipo recibido y deposita en el área de Inspección del almacén los productos sujetos a revisión.</p>
Almacenista	<p>03.- Comparar la remisión o factura contra copia de la orden de compra confirmando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- unidad de medida: m, kg, pz, l, y cantidad. La cuál se verifica por conteo manual o pesaje en báscula del Almacén.</li> </ul> <p>04.- Sella con la leyenda "Se recibe sujeto a revisión", fecha, nombre o firma de la persona que recibe y asigna número de folio consecutivo y área de Inspección.</p> <p>05.- Los materiales indirectos y artículos de consumo general se entregan al usuario directo para su inspección, fechando y firmando de recibo en la factura o remisión correspondiente y los demás productos pasan al área de Inspección anexando una etiqueta que refiera la orden.</p> <p>06.- De no existir diferencia en la comparación del punto anterior, se procede al paso número 08.</p>





07.- De hallarse diferencia en la comparación del paso 03, se procede a anular la cantidad anterior anotando la correcta en la partida afectada y comunicando verbalmente al departamento de compras para que efectúe la modificación correspondiente en la orden o el reclamo al proveedor.

08.- Identifica el producto aceptado y procede en cada caso al acomodo del equipo según el área correspondiente.

Jefe de almacén 09.- Captura en su sistema de registro de inventarios, los productos recibidos y aceptados en la orden de compra que ampara el suministro y archiva la entrada de almacén por número de folio consecutivo ascendente en un compilador anual para el control de la documentación.



## **PROCEDIMIENTO PARA EL SURTIMIENTO Y EMBARQUE DE PRODUCTOS**

### **OBJETIVO**

Despachar los productos para la operación de la empresa y embarques a clientes.

Obtener fácilmente y cuando se necesiten los productos del almacén.

### **POLÍTICAS**

- Realizar los surtimientos con cortesía y en tiempos mínimos.
- Las fechas de entrega de los productos deberán ser respetadas de acuerdo a los requerimientos del cliente, por lo que el almacén deberá programar las entregas oportunamente a fin de evitar demoras, aplazamientos, urgencias, etc.. Avisar al departamento de ventas cuando se incurra en un retraso de embarque de más de 4 días.



**PROCEDIMIENTO PARA EL SURTIMIENTO DE MATERIALES PARA  
CONSUMO INTERNO**

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Almacenista	<p>01.- Recibe el documento de salida o requerimiento, validando la firma autorizada para la entrega del producto.</p> <p>02.- Ubica el producto de acuerdo a la clasificación correspondiente, revisa el código asignado y el nombre del mismo para cotejar que lo que sea surtido corresponda al requerimiento.</p> <p>03.- Identifica el producto, entrega y firma los documentos correspondientes de salida y entrega, colocando la copia de la remisión de entrega en la papelería de captura.</p>



## **PROCEDIMIENTO PARA EL EMBARQUE DE MERCANCÍA A CLIENTE**

### **POLÍTICA**

"El Jefe de almacén es el encargado de cotizar y seleccionar los medios de transportes más adecuados para enviar los productos a su destino final."

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Jefe de almacén	01.- Recibe el pedido de venta y revisa las existencias del producto, archivando por folio consecutivo el número de perdido que recibe.
Almacenista	02.- Del compilador de pedidos recibidos, ubica el producto de acuerdo a la clasificación correspondiente, revisa el código asignado y el nombre del mismo para cotejar que lo que sea surtido corresponda al requerimiento. Anota los datos de número de serie y características del mismo.
Jefe de almacén	03.- Elabora la remisión de entrega con los datos del cliente y datos del producto y solicita al almacenista acomode los en el área de embarques y anexe al mismo una copia de la remisión de entrega.
Almacenista transportista	04.- Identifica en el área de embarques los productos programados para entrega al cliente, posterior a la entrega deposita la remisión sellada y firmada por el cliente.
Jefe de almacén	04.- Captura en su sistema de registro de inventarios la salida del inventario y turna copia al departamento de contabilidad. Archiva en un compilador anual para el control de la documentación.



Comercializadora de Contrapeso, S.A. de C.V.

**SEÑALAMIENTOS OBLIGATORIOS EN EL ÁREA DE ALMACÉN**



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Comercializadora de Contrapeso, S.A. de C.V.

**SEÑALAMIENTOS OBLIGATORIOS EN EL ÁREA DE ALMACÉN**



**PRECAUCION**



**PRECAUCION**



**PRECAUCION**



**ZONA DE CARGA Y DESCARGA**

**PRECAUCION**



**ZONA DE CARGA Y DESCARGA**

**PRECAUCION**



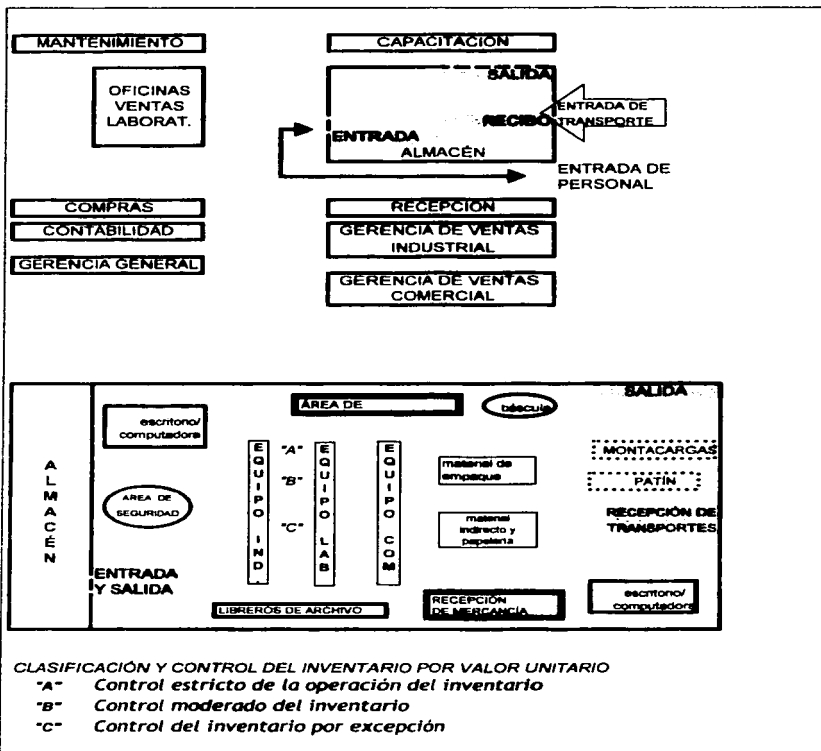
**ZONA DE CARGA Y DESCARGA**

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**



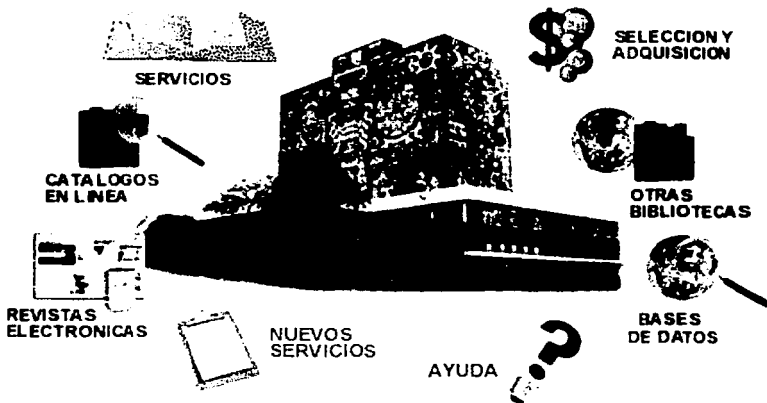
Comercializadora de Contrapeso, S.A. de C.V.

**DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA DE ALMACÉN**



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS ELECTRÓNICOS



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **Bibliografía**

Arias Galicia, Fernando.

"ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"

México, Trillas, 4ª ed., 1989.

Berlo, David K.

"EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN: INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA Y A LA PRÁCTICA"

Argentina, El Ateneo, 1996.

Chiavenato, Idalberto.

"INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN"

México, McGraw-Hill. 4ª ed., 1995.

Colunga Dávila, Carlos.

"MODELOS ADMINISTRATIVOS"

México, Panorama Editorial, 1995.

Fernández Collado, Carlos.

"LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES"

México, Trillas, 1991.

Flores de Gortari Sergio, Orozco Gutiérrez Emiliano.

"HACIA UNA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA INTEGRAL"

México, Trillas, 2ª ed., 1990.

Franklin F., Enrique Benjamin.

"ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. ANÁLISIS, DISEÑO Y ESTRUCTURA"

© México, McGraw-Hill/Interamericana, 1998.

Galeano, Ernesto César.

"MODELOS DE COMUNICACIÓN"

Argentina, Macchi, 1997.

García Cantú, Alfonso.

"ALMACENES: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL"

México, Trillas, 3ª ed., 1995.

Gitman, Lawrence J.

"FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA"

México, Oxford University, 7ª ed., 1997.

Goldhaber, Gerald M.

"COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL"

México, Diana, 1984.

Gómez Ceja, Guillermo.

"PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS"

México, McGraw-Hill/Interamericana, 8ª ed., 1994.

Hall, Richard H.

"ORGANIZACIONES: ESTRUCTURAS, PROCESOS Y RESULTADOS"

México, Prentice Hall, 6ª ed., 1996.

Hampton, David R.

"ADMINISTRACIÓN"

México, McGraw-Hill, 3ª ed., 1989.

Hellriegel, Slocum, Woodman.

"COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL"

México, International Thomson Editores, 8ª ed., 1999.

Hernández Sampieri, Roberto.  
"METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN"  
México, McGraw-Hill, 1995.

Hicks, Herbert G., Gullett C. Ray.  
"ADMINISTRACIÓN"  
México, Compañía Editorial Continental, 1989.

Koontz, Harold y Wehrich, Heinz.  
"ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL"  
México, McGraw-Hill, 11ª ed., 1998.

Lerner, Joel J.  
"INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS.  
TEORÍA Y PROBLEMAS"  
© México, Serie SCHAUM, McGraw-Hill/Interamericana, 1984.

Molina Aznar, Víctor.  
"ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES Y CONTROL DE INVENTARIOS"  
México, Grupo Editorial ISEF, 1995.

Perdomo Moreno, Abrahám.  
"ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE INVENTARIOS"  
México, ECASA, 1993.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Plossl, George W.  
"CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y DE INVENTARIOS. PRINCIPIOS Y TÉCNICAS"  
© México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 2ª ed., 1987.

Reyes Ponce, Agustín.  
"ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: TEORÍA Y PRÁCTICA"  
México, Limusa, 1968.

Rodríguez Valencia, Joaquín.

"ORGANIZACIÓN CONTABLE Y ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS"

México, ECASA, 2ª ed., 1995.

Zorrilla A., Santiago y Torres X, Miguel.

"GUÍA PARA ELABORAR LA TESIS"

México, McGraw-Hill, 2ª ed., 1992.

### **APUNTES**

Castro Martínez, Antonio.

"APUNTES DEL SEMINARIO: ADQUISICIONES, ALMACENES Y ABASTO"

México, FCA-DEC, 1997.

L.A. y M.A. González López, Sandra Luz.

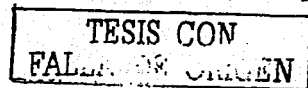
"APUNTES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL"

México, FES-C, 1999.

LAE. Matías Armas, Carlos.

"APUNTES DE ORGANIZACIONES"

México, FES-C, 1999.



CONALEP.

"MANUAL DEL CURSO DE CAPACITACIÓN: COMUNICACIÓN"

México, SEP, 2001.

"MTQM METTLER TOLEDO MANEJO DE LA CALIDAD"

© México, Syncopation Management Systems Inc., 1994.

Compañía Cervecera de Zacatecas, S.A. de C.V.

© "MANUAL DEL SUPERVISOR"

México, 1999.

## **TESIS**

Cruz López, Elisa.

"RECURSOS HUMANOS. LA COMUNICACIÓN EFECTIVA COMO HERRAMIENTA PARA EL CRECIMIENTO INTERDEPARTAMENTAL EN UNA EMPRESA DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL TEMPORAL EN EL ÁREA METROPOLITANA"  
México, FES-C, 2000.

Oropeza Goden, Martha

"ADMINISTRACIÓN GENERAL DE ALMACENES"  
México, FES-C, 1992.

## **PUBLICACIONES Y REVISTAS**

Castro Martínez, Antonio. Revista Emprendedores, artículo: "El Almacén"  
México, Fondo Editorial FCA, número 67, Enero - Febrero 2001.

"Clasificación Mexicana de Actividades y Productos"  
México, INEGI, Censos Económicos 1994.

"Diario Oficial de la Federación"  
México, 3 diciembre 1993.

"Diario Oficial de la Federación"  
México, SECOFI, 20 enero 1999.

"Diario Oficial de la Federación"  
México, SECOFI, 30 marzo 1999.

"Diccionario de Administración y Finanzas"  
España, Océano Grupo Editorial, Océano/Centrom, 1999.

## Recursos Electrónicos

Bernaes Pacheco, Manuel.

Fecha de consulta: 15/11/2000

<http://info.upc.edu.pe/mbernales/curso/estru/sld001.htm>

"Curso de Comportamiento Organizacional"

López González, Jorge.

Universidad Anáhuac del Sur, S.C.. Publicaciones C.U.I. (Centro Universitario de Investigaciones). Fecha de consulta: 15/03/2001

<http://www.uas.mx/departamentos/publicaciones/TEXTOS/organiz.htm>

"Apuntes para una teoría de las organizaciones". Agosto 1995

Regla Alfonso Sánchez, Ileana.

Fecha de consulta: 31/01/2001

ASIMED 1999;7(2):77-9 <http://pagina.de/biblioteconomia>.

"Un mensaje para quienes escribir es algo insignificante"

Labarre, Polly. Editora Senior de Fast Company.

"ENTREVISTA AL FILOSOFO PETER KOESTENBAUM"

<http://www.expansion.com.mx>

Traducción de Julio Galindo U. Fuente: Grupo Editorial Expansión

"Tiene la voluntad para dirigir" 2001

Goleman, Daniel.

Fecha de consulta: 27/09/2000

Publicado 09/2000. <http://www.intermanagers.com/>

"TEMA: LIDERAZGO"

Normas Oficiales Mexicanas. Secretaría: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Fecha de consulta: 01/2003

<http://www.softwarevisual.com/NOM/nom.asp>

