



879308
UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE

ESCUELA EN CONTADURIA

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE 879308**



**"REESTRUCTURACION DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PERFORACION DE POZOS"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA:

JUAN MIGUEL VICENCIO PALOALTO

ASESORA:

L.A. ARACELI F. LUPERCIO RAMOS

CELAYA, GTO., MAYO 2004.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo receptival

NOMBRE: JUAN MIGUEL VICENCIO PABATTO

FECHA: 23-JUNIO-09

FIRMA: P.A. BARRUE

INDICE

Introducción

Capitulo primero

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN, COMUNICACIÓN Y CAMBIO	1
1.1 Administración. Su definición y funciones	2
1.2 Etapas del proceso administrativo	4
1.2.1 Planeación	4
1.2.2 Organización	7
1.2.3 Integración de personal	24
1.2.4 Dirección	26
1.2.5 Control	27
1.3 Comunicación	29
1.4 Cultura organizacional eficaz	35
1.5 El cambio	
1.5.1 Naturaleza del cambio	36
1.5.2 Potencial para el cambio	37
1.5.3 El proceso de cambio	38
1.5.4 Ciclo de cambio organizacional	38
1.5.5 Innovación en las organizaciones	40
1.5.6 Efectividad organizacional. Factores a considerar para el cambio	41
1.5.7 Planificación del cambio en las instituciones	42
1.5.8 Actitudes ante el proceso del cambio	43
1.5.9 La resistencia al cambio	44
1.5.10 Reacciones ante el cambio	45
1.5.11 Agente de cambio	46

Capitulo segundo

ANÁLISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS. FUNDAMENTO TEORICO	51
2.1 ¿Qué es el análisis y diseño de sistemas?	52
2.2 Ciclo de vida y desarrollo de sistemas. Sus fases	54
2.2.1 Identificación de oportunidades, problemas y objetivos	54
2.2.2 Determinación de los requerimientos	54
2.2.3 Análisis de las necesidades del sistema	55
2.2.4 Diseño del sistema recomendado	55
2.2.5 Desarrollo y estructuración	55
2.2.6 Implantación	56
2.2.7 Evaluación	56
2.3 Las organizaciones como sistemas	56
2.4 Habilidades para diseñar con eficiencia un sistema	56
2.5 Determinación de la factibilidad del proyecto	60
2.5.1 Inicio del proyecto	60
2.5.2 Problemas de la organización	60
2.5.3 Oportunidades de la mejora	61
2.5.4 Definición de objetivos	61
2.5.5 Determinación de los recursos	62
2.5.6 Evaluación de la factibilidad	62

Capitulo tercero

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	63
3.1 Estudio preliminar	64
3.1.1 Antecedentes	64
3.1.2 Estructura organizacional	65
3.1.3 Aspectos del mercadeo	65
3.1.4 Aspectos técnicos	65
3.1.5 Aspectos financieros	66

Capitulo cuarto	
REESTRUCTURACION DE LA EMPRESA (SISTEMA PROPUESTO)	68
4.1 Descripción de la empresa	69
4.2 Manual de organización	72
4.2.1 Misión, Visión y valores	72
4.2.2 Carta organizacional y descripción de puesto	72
4.2.3 Reglamento interior de trabajo	80
4.2.4 Políticas	81
4.3 Manual de procedimientos	81
4.3.1 Departamento de administración	81
4.3.2 Departamento de operaciones	98
Capitulo quinto	
SISTEMA CONTABLE Y DE CONTROL INTERNO	99
5.1 Contabilidad y control interno marco conceptual	100
5.1.1 Definición de sistema de contabilidad	100
5.1.2 Procedimiento para instalar un sistema de contabilidad	101
5.1.3 Control interno	106
5.2 Catalogo de cuentas	111
5.3 Clasificación y control de activos fijos	115
5.4 Lista de chequeo	117
5.5 Manual de procedimientos	120
5.6 Control interno	124
Conclusión	
Bibliografía	

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas familiares han tenido que sufrir una evolución debido a los constantes cambios de la economía. Algunas, han tenido que suspender sus funciones; otras, siguen operando, pero sin cambios, y se puede decir que subsisten, y otras, se han preparado o se están preparando y capacitando para hacer frente a dichos cambios, con el fin de lograr mejores resultados en sus operaciones. Es por esto que resulta interesante conocer la forma en que se pueden aplicar las herramientas que nos brinda la administración, es decir, la forma de rediseñar un sistema administrativo en una empresa de tipo familiar, lo que conlleva el mejoramiento de las condiciones de trabajo del personal que labora en la misma y el mejoramiento de las relaciones humanas, ya que en este tipo de empresas el dueño absorbe varios puestos y asume un papel autocrático que, lejos de llegar a buenos resultados, deteriora el desempeño del personal. Precisamente, *el objetivo general de este trabajo de investigación es determinar los pasos que se deben seguir para obtener una adecuada reestructuración organizacional en una empresa de tipo familiar, con el fin de optimizar sus recursos y funcionamiento para lograr brindar a la sociedad un servicio de calidad.*

Los aspectos relacionados con la comunicación y el cambio son de suma importancia para la reestructuración de una empresa, y esto se trata en el capítulo primero, cuyo propósito es dar a conocer los elementos administrativos que deben tomarse en consideración para lograr reestructurar el negocio con eficacia. El capítulo segundo señala la forma de analizar y diseñar un sistema, y su fin es mostrar los pasos para llevar a cabo una adecuada reestructuración organizacional para optimizar los recursos y funciones. Después de comprender los pasos que deben seguirse para diseñar un sistema, en el capítulo tercero se procede a analizar la situación actual en que se encuentra la empresa, con el fin de realizar un diagnóstico y de establecer la factibilidad del proyecto. En el capítulo cuarto se presenta la reestructuración de la empresa, la cual se considera idónea para este tipo de empresas. Y por último, en el capítulo quinto, por ser temas relevantes

también y directamente relacionados con la contaduría pública, se incluyen los sistemas contable y de control interno, los cuales son imprescindibles en todo tipo de empresa para su eficiente funcionamiento.

No hay duda de que esta tesis sea de utilidad, ya que brinda los elementos suficientes y necesarios para un directivo corrija la marcha de su organización, con lo que logrará prestar un servicio de calidad, generando beneficios tanto para la sociedad como para la misma empresa.

Capítulo primero

**Elementos de administración.
Comunicación y cambio**

1.1 ADMINISTRACIÓN. SU DEFINICIÓN Y FUNCIONES

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.” Esta es una definición muy apropiada que nos brinda Harold Koontz,¹ quien señala que la administración se aplica a todo tipo y niveles organizaciones, es decir, a organizaciones pequeñas, medianas y grandes, a empresas lucrativas y no lucrativas.

La **meta de la administración** es crear un superávit, implicando un ambiente en el que las personas puedan alcanzar metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero y materiales. Sus **funciones** se relacionan con la planeación, organización, integración de personal y control, elementos éstos que representan las **etapas del proceso administrativo** (figura 1),² los cuales consideran a la comunicación parte esencial en el desarrollo de todas sus fases.

Mediante la comunicación se integran las funciones administrativas y se vincula la empresa con su ambiente externo; asimismo, se determina si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

Por lo tanto, se puede afirmar que:

LA COMUNICACIÓN HACE POSIBLE LA ADMINISTRACIÓN

Y esto es así, porque: la comunicación es esencial en la selección, evaluación y capacitación del personal, para que las funciones se realicen eficientemente; a través de ella se identifican las necesidades de los clientes y se conoce la competencia, lo que permite a la empresa brindar productos y/o servicios con calidad.

¹ En su obra *Administración. Una perspectiva global*, 10ª ed., México, Editorial McGraw-Hill, 1994, p. 4.

² *Ibidem*, p. 18.

ENFOQUE DE SISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN
(Etapas del proceso administrativo)

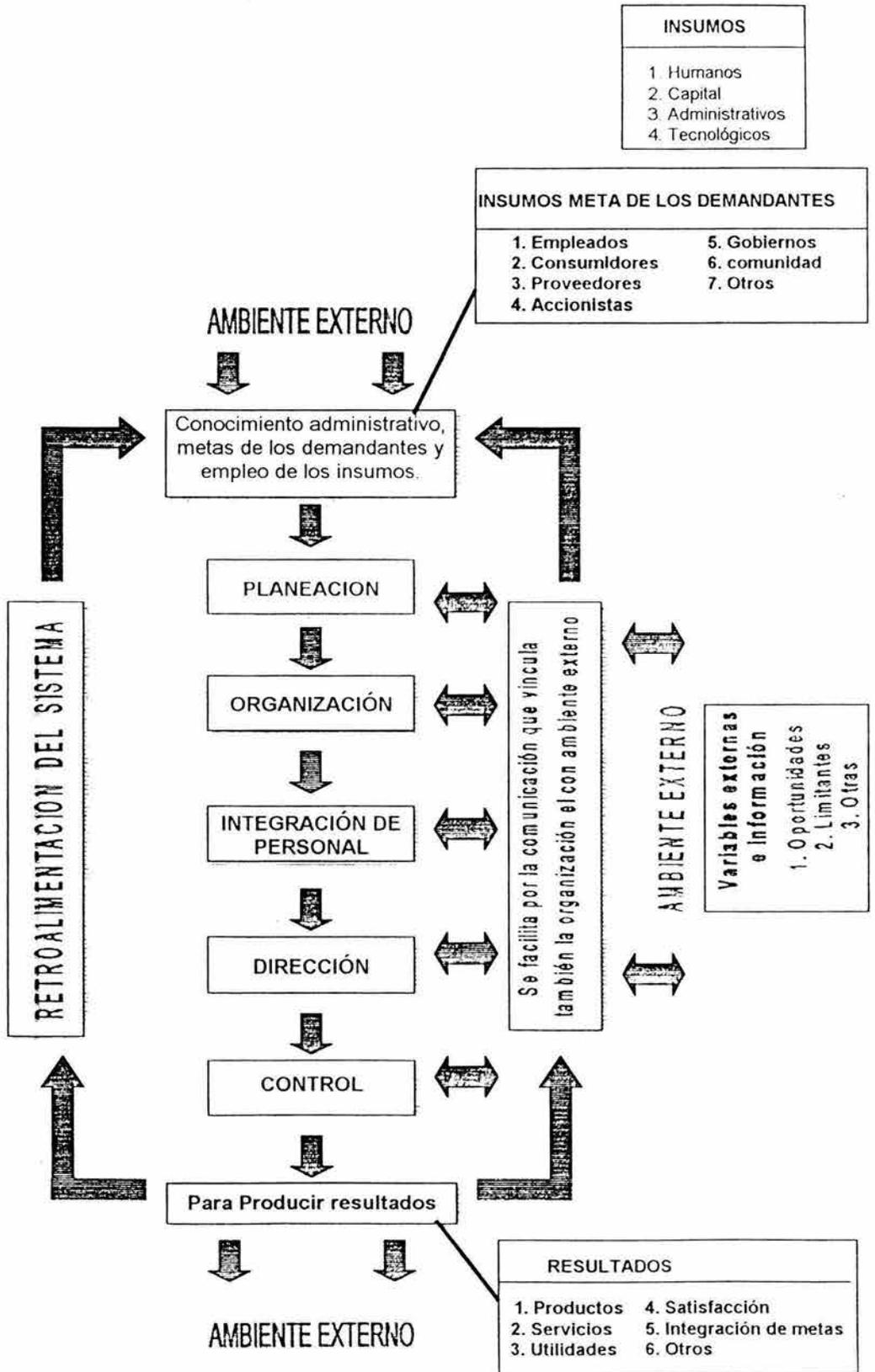


Figura 1

Falta página

N° 4

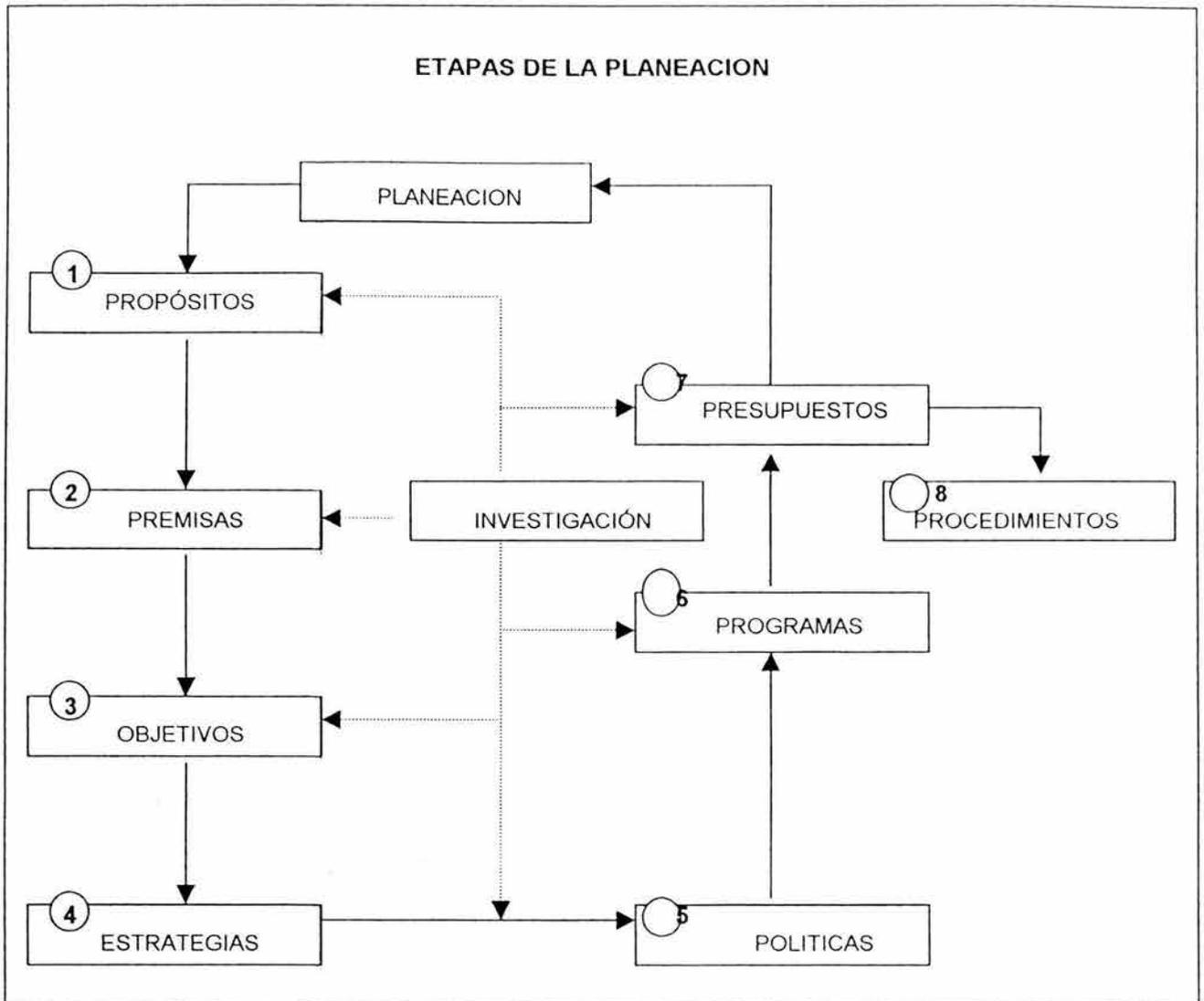


Figura 2

A través de los **propósitos** se diseña un plan estratégico y los determinan los altos funcionarios de la empresa; se establecen al inicio de la misma y no indican una limitante de duración en el futuro. Constituyen el fundamento de los demás elementos, son cualitativos y permanentes.

Mediante la **investigación** se obtiene información importante con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos, y es relevante en la

planeación debido a que proporciona información a las etapas de la misma e influye en el logro de los propósitos y de los medios óptimos para conseguirlos.

Las suposiciones que deben considerarse ante condiciones futuras que afectarán el curso en que se va a desarrollar el plan son las **premisas**, las cuales se determinan considerando aspectos tales como: político, legal, sociales, técnicos, etcétera.

Los **objetivos** representan los resultados que la empresa espera obtener, y se establecen a un tiempo específico y en forma cuantitativa (en su caso).

La dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos son mostrados por las **estrategias**, que son los cursos de acción para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Las **políticas** son guías para orientar la acción, mientras que las reglas son las normas que deben seguir y que son implantadas por la empresa.

También es importante y necesario elaborar **programas**, que son los esquemas donde se establece la secuencia de actividades específicas que se realizarán para alcanzar los objetivos, así como el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y los eventos involucrados.

Un elemento indispensable al planear son los **presupuestos**, los cuales se involucran en todas las actividades de la empresa, expresados en términos económicos (monetarios) y determinan por anticipado el origen y asignación de los recursos de la organización, para un periodo específico.

Los **procedimientos** establecen en orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo específico.

Al revisar las etapas mencionadas, se puede concluir que la planeación precede a la ejecución de todas las funciones administrativas que integran un sistema de acción, ya que establece los objetivos necesarios hacia los que confluirá el esfuerzo del grupo.

Asimismo, es importante señalar que la planeación no se puede separar del control, ya que no es congruente controlar sin planes, pues las personas no sabrían

si van en la dirección correcta. La siguiente figura muestra la estrecha relación que existe entre la planeación y el control.⁵

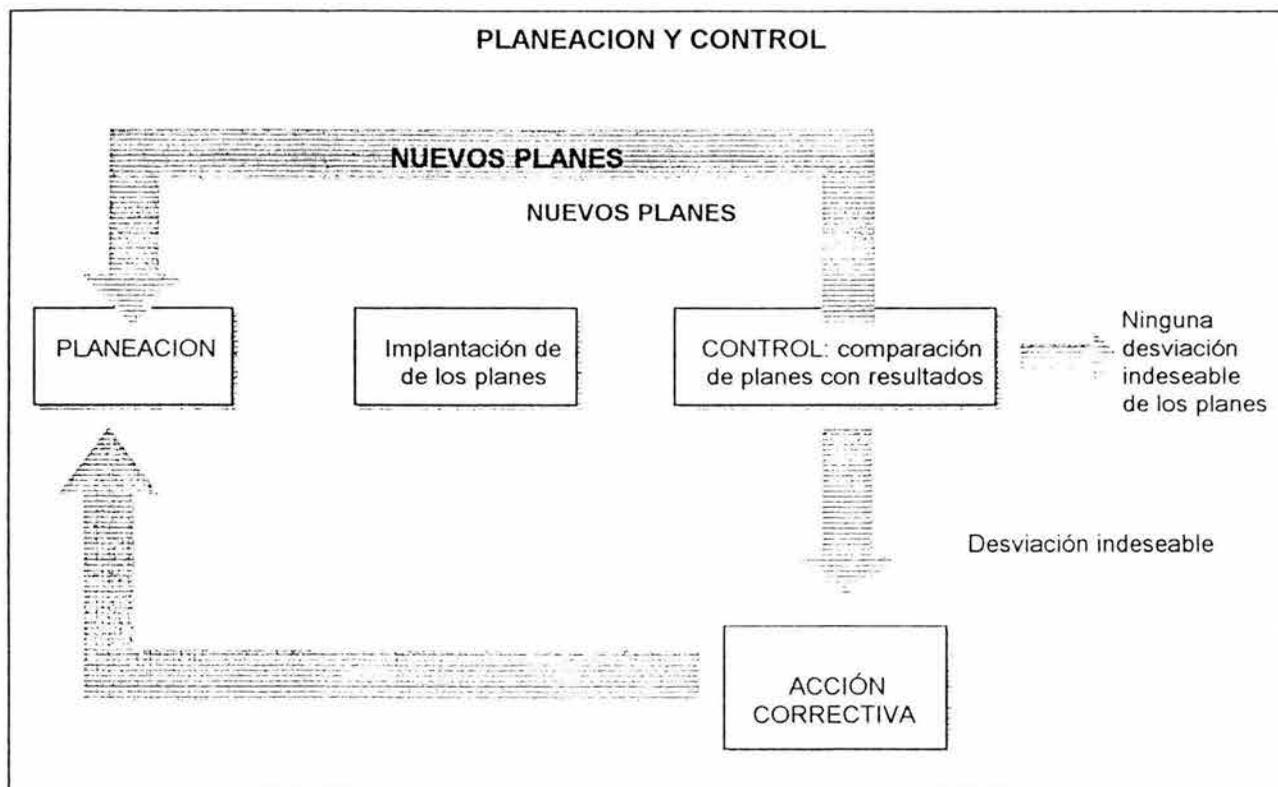


Figura 3

1.2.2 Organización

La organización es el elemento más técnico del proceso administrativo e incluye el desarrollo de una estructura intencional de papeles para el desempeño eficaz, logrado esto a través de una planeación que identifique las necesidades y que esté dirigida al logro de las metas.

Se define como ***“la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y***

⁵ En KOONTZ, Harold, obra citada en la nota 1, p. 120.

*humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.*⁶

Las etapas de la organización, incluidas en la obra de Lourdes Munch Galindo,⁷ son la división del trabajo y la coordinación, y se muestran en la siguiente figura:

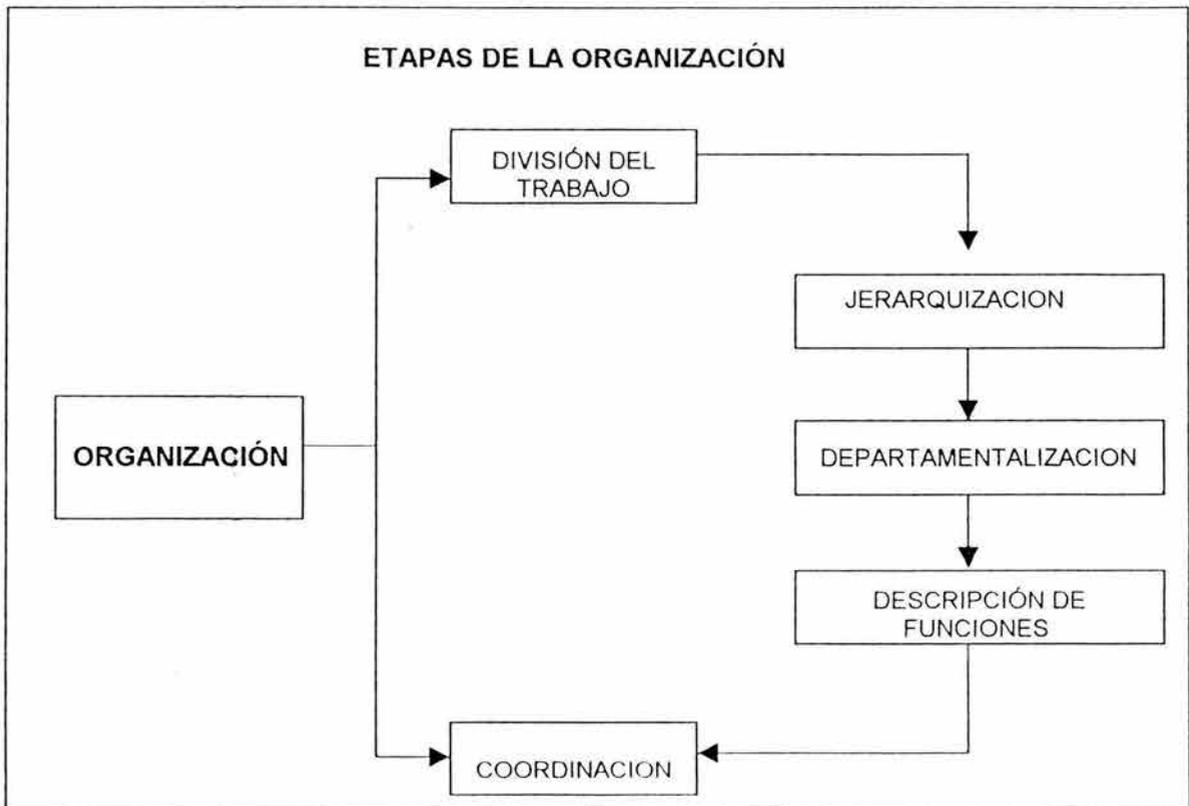


Figura 4

La **división del trabajo** es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo. Para dividir el trabajo es necesario tomar en consideración los siguientes aspectos:

⁶ Definición brindada por el Lic. Agustín Reyes Ponce en su obra *Administración de empresas. Teoría y práctica*, México, Editorial Limusa, S.A. de C.V., 1995, p. 212.

⁷ Citada en la nota 3, pp. 114-116.

- **Jerarquización:** disposición de funciones de una organización por orden de rango o importancia.
- **Departamentalización:** división y agrupamiento de funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Sus tipos son: funcional, por productos, geográfica, clientes, por procesos, secuencia.⁸
- **Descripción de funciones, actividades y obligaciones:** definición clara de las labores y actividades a desarrollar en cada una de las unidades de trabajo.

La **coordinación** es la sincronización de los recursos y esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y consecución de los objetivos.

Una organización eficiente requiere que se consideren varios factores fundamentales, como los siguientes:

- ⇒ Objetivos y planes, pues de ellos se derivan actividades.
- ⇒ Autoridad, ya que es el derecho socialmente determinado para ejercer el juicio.
- ⇒ Estructura organizacional, pues ésta refleja el ambiente.
- ⇒ Limitaciones y costumbres de las personas. (Aquí cabe mencionar que se debe crear una cultura organizacional tal, que las personas la comprendan y las hagan sentir parte del equipo de trabajo.)

En relación con sus técnicas, y considerando que éstas son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional, aplicables conforme a las necesidades de cada grupo social, se pueden mencionar los manuales, los diagramas de procedimientos (o de flujo) y los análisis de puestos, entre otras.

⁸ Para mayor conocimiento con respecto a este tema, véase MUNCH GALINDO, Lourdes, *Fundamentos de administración*, 5ª ed., México, Editorial Trillas, S.A. de C.V., 1997, pp. 118-125.

Por ser el tema de esta tesis la reestructuración de una empresa, se ha considerado necesario estudiar con mayor profundidad el aspecto de la estructura organizacional.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se entiende por estructura organizacional *“la distribución de las personas a lo largo de varias líneas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los roles entre esta gente.”*⁹

Las estructuras organizacionales tienen tres funciones

1. Su intención es elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales.
2. Se diseñan para reducir o por lo menos regular la influencia de variaciones individuales sobre la organización, dichas estructuras se establecen para tener la seguridad de que los individuos se ajustan a lo que necesita una organización y no viceversa.
3. Fijan o determinan qué puestos tienen poder en primer lugar; determinan en gran parte el flujo de información que se introduce en una decisión, y en qué lugar se desarrollan las actividades de las organizaciones.

Complejidad de las estructuras

La complejidad es una de las primeras cosas que llaman la atención cuando un individuo ingresa a una empresa; por ejemplo: la división del trabajo, nombre de los puestos, niveles jerárquicos etc.

⁹ BLAU, Peter M., *On the future of organization*, New York, N.Y., John Wiley & Sons, Inc., 1974.

Las organizaciones al parecer sencillas, muestran formas muy complejas y esto se hace más complejo cuando partes individuales de una organización son cambiantes en su grado de complejidad. Por ejemplo, la estructura jerárquica de una empresa manufacturera, su departamento de investigación y desarrollo, tiene menos niveles jerárquicos que en otros departamentos de la organización.

La complejidad es un concepto muy difícil, ya que contiene varios componentes que no varían de manera conjunta.

Las organizaciones complejas contienen muchas subpartes que requieren la coordinación y control; mientras más compleja es una organización más serios se vuelven estos puntos.

Los tres elementos de la complejidad son:

- Diferenciación horizontal
- Diferenciación vertical
- Dispersión espacial

DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL

Se refiere a la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización.

Pero existen dos formas en que pueden subdividirse dichas tareas y dos formas en que se mide la complejidad. La primera forma en que pueden subdividirse las tareas es asignándole una gama amplia de tareas a realizar a los especialistas altamente capacitados. Mientras que la segunda es subdividir las tareas de manera que los no especialistas puedan realizarlas.

En la primera forma se le da al personal la autoridad y responsabilidad para realizar la tarea hasta concluirarla. Y en la segunda se ve en las líneas de ensamble donde cada obrero realiza una o algunas tareas repetitivas; aquí la tarea es rutinaria, mientras que la primera forma se caracteriza por tareas no rutinarias y muy variadas.

HAGE¹⁰ define la complejidad como la especialización en una organización medida por el número de especialidades ocupacionales y la duración de la capacitación necesariamente para cada una.

Mientras mayor sea el número de ocupaciones y el periodo de capacitación que se requiere, más compleja es la organización. O sea que mientras más capacitación adquirieran las personas, logran una diferencia mayor con respecto a otras personas que tienen niveles similares de capacitación pero en diferentes especialidades; mientras mayor sea la educación mayor es la complejidad.

HAGE interpretó la complejidad como tres cosas: a) El número de especialidades ocupacionales; b) La actividad profesional, y c) La capacitación profesional.

Las organizaciones varían en el número de especialidades ocupacionales que usan para lograr sus objetivos.

La primera forma de complejidad se basa en especialidades ocupacionales y profesionales en la organización. Esta forma de complejidad horizontal trae más complicaciones a la organización, ya que un alto nivel de especialización requiere de coordinación de especialistas.

La segunda forma de complejidad se basa en el conteo de los nombres de los puestos de una organización, mientras mayor es el nivel de complejidad horizontal, la división del trabajo es altamente especializada, repetitiva y rutinaria.

Existe una contradicción aparente:

El estudio de Strang y Baron¹¹ concluyó que las organizaciones más grandes y nuevas tienen menos nombres para sus puestos, mientras que Hage¹² dijo que las grandes organizaciones tienen una división del trabajo más minuciosa lo que significa más nombres para los puestos.

¹⁰ HAGE, Jerald, "An Axiomatic Theory Of Organization", *Administrative science Quarterly*, 10, 1965, pp. 289-320.

¹¹ STRANG, David, and James N. Baron, "Categorical and Imperial The structure of job Titles in California State Agencies" *American Sociological Review*, núm. 55, 1990, pp. 479-495.

¹² En "Elite Values versus Organizational Structure in Predicting Innovation", *Administrative Science Quarterly*, núm. 18, 1973, pp. 279-308.

La segunda explicación es que Hage estudió organizaciones que realizaban trabajo más rutinario que las que estudiaron Strang y Baron.

Se logra la medición de la complejidad horizontal, al contar el número de los diferentes puestos que tiene la gente, a través del conteo de los nombres de los puestos.

También se mide contando el número de divisiones, departamentos o unidades dentro de una organización.

DIFERENCIACIÓN VERTICAL

Utiliza la proliferación de niveles de supervisión como medidas de la profundidad de una organización. Hall, Huas y Johnson¹³ dividieron el número total de niveles en todas las divisiones entre el número de divisiones.

Existe una hipótesis que dice que la autoridad se distribuye de acuerdo al nivel de jerarquía, o sea mientras más alto sea el nivel mayor es la autoridad. Pero puede suceder que se ascienda a una persona y las políticas de la organización no permiten muchos cambios en su salario para el nombre de su puesto; podría ser ascendido a una posición más alta sin que haya un cambio real en su trabajo o incremento en su autoridad, a esto se le conoce como la **escalera dual**.

Tanto la diferenciación vertical como la horizontal representan problemas de control, comunicación y coordinación para las organizaciones.

DISPERSIÓN ESPACIAL

Puede ser una dispersión horizontal o vertical, es decir, las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio de acuerdo con funciones de tipo vertical u horizontal por la separación de centros de poder o tareas.

¹³ En "An Examination of Blau-Scott and Etzioni Typologies", en *Administrative Science Quarterly*, núm. 12, 1967, pp. 118-139.

La dispersión espacial se convierte en un elemento separado en el concepto de complejidad.

Cuando se comprende que una organización puede realizar las mismas funciones con las mismas divisiones, labores y arreglos jerárquicos de múltiples localidades, es relativamente sencillo de operar este concepto ya que sólo cuenta el número de ubicaciones donde una organización tiene oficinas o plantas.

Se dice que los tres elementos de la complejidad varían a menudo en forma independiente. Las organizaciones con poca complejidad horizontal, vertical o espacial pueden ser identificadas con facilidad.

El tercer eje de dispersión espacial surgió cuando a través de los análisis de determinadas compañías se descubrió que no eran complejas en el eje vertical ni en el horizontal.

Algunas organizaciones son muy sencillas desde su punto de vista estructural. Aunque esto no significa que no tengan problemas, ya que sus problemas se basarían en las condiciones internas y externas que no están relacionadas con la estructura. Cuando se modifican las tareas y las tecnologías para hacer un sistema más eficiente, las organizaciones se vuelven más complejas.

En contraste con lo anterior, la organización industrial diversificada es un ejemplo de una organización compleja en los tres ejes; esto nos enseña que las organizaciones pueden ser extremas o mínimamente complejas en todas las facetas de la complejidad.

Un supuesto menciona que existe fuerte tendencia para que las organizaciones se vuelvan más complejas a medida que sus actividades o el ambiente que las rodea se hace más complejo.

Una gran complejidad lleva a grandes problemas de coordinación y de control. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch¹⁴ examinaron fuentes y consecuencias de la complejidad y se utilizó el término diferenciación en lugar de complejidad.

¹⁴ *Organization and Environment*, Cambridge, Ma., Howard University Press, 1967.

Encontraron mayores diferencias entre los departamentos en el grado en que sus operaciones estaban formalizadas. También encontraron que la diferenciación estructural contribuye a las diferencias en actitudes y comportamiento de parte de los miembros de los departamentos diferenciados.

En las diferencias se incluyen orientaciones hacia metas particulares del departamento, énfasis sobre habilidades interpersonales o perspectiva de tiempo; por lo tanto, los departamentos no sólo varían en las tareas específicas que realizan sino también en el comportamiento subyacente y la manera de ver las cosas por parte de sus miembros.

Extendieron su análisis alrededor del concepto de integración que es la calidad del estado de colaboración que existe entre los departamentos que se requieren para alcanzar la unidad de esfuerzo por las demandas del ambiente.

También se preocuparon por la efectividad de la organización, utilizaron medidas de mercado estándares como son las utilidades. Una organización se hace más efectiva cuando enfrenta presiones ambientales y permite que sus miembros alcancen sus metas individuales.

Se descubrió que las organizaciones se caracterizan en primer lugar por un alto grado de conflicto.

La diferenciación de actitudes y comportamientos departamentales e individuales llevaría ineludiblemente al conflicto, dicho conflicto contribuye a la efectividad.

Pero si no se soluciona el conflicto, perjudica a la organización, por lo que otra aportación importante es la solución del conflicto.

No se plantea una forma única y mejor de llegar una solución sino que proporcionan evidencias que los procesos de solución del conflicto varían de acuerdo con las situaciones específicas del conflicto en una forma particular de organización.

No se logra la efectividad sólo por seguir un modelo organizacional. No existe una mejor manera para organizarse con el propósito de alcanzar metas altamente diversificadas de las organizaciones dentro de ambientes muy diversos.

Es un enfoque de contingencia que en determinadas condiciones un tipo de estructura es más efectiva o más eficiente.

Las organizaciones complejas son complejas en otras formas además de su estructura. Sus procesos dentro de la organización son complejos, las técnicas que son efectivas o eficientes en una estructura sencilla sólo pueden no ser efectivas o eficientes en un caso más complejo.

Dentro de una organización compleja diferentes departamentos trataron diversos grados de incertidumbre y están estructuradas en formas diferentes.

La complejidad se relaciona con **características adicionales de las organizaciones**. Un estudio realizado acerca del cambio de programas menciona que dicho cambio trae la adopción de nuevos servicios y técnicas diseñadas para incrementar la calidad de los servicios que se prestan.

Se encontró que tanto la diferenciación vertical como la horizontal están correlacionadas con las tasas más elevadas de cambio en los programas; cuando se presente la diferenciación mucha información estará influyendo en el sistema. Información que contendrá ideas y propuestas en conflicto.

Las organizaciones completas en este sentido tienen que afrontar el problema de integrar las diversas ideas y ocupaciones que se derivan de los miembros de la organización.

Las organizaciones con muchos programas conjuntos son organizaciones más complejas, es decir, están más profesionalizadas y tienen una estructura ocupacional más diversa.

O sea que la decisión de participar en programas conjuntos conduce a la importación de nuevas especialidades en la organización, ya que existe la probabilidad de que los programas conjuntos tengan un alto grado de especialización y que el personal en la dependencia no cuente con las habilidades para su participación.

La complejidad es una característica estructural básica. Está vinculada con el destino de la organización y la suerte de los individuos dentro de la organización.

Formalización

La formalización es la variable estructural clave para el individuo porque el comportamiento de una persona se ve afectado de manera vital para el grado de dicha información.

Es el grado hasta el cual está formalizada una organización; indica quiénes toman decisiones en ella respecto de miembros organizacionales.

La formalización es baja cuando los miembros son capaces de emitir un juicio eficiente y autocontrol.

Será alta si se les ve como incapaces de tomar sus propias decisiones y que requieren un gran número de reglas para guiar su comportamiento. Dicha formalización involucra el control organizacional sobre el individuo.

Tiene consecuencias de suma importancia para la organización y sus subunidades, en términos tales como comunicaciones y la innovación.

Las reglas y procedimientos creados para afrontar las contingencias son parte de la formalización y su extensión de las guías y procedimientos es variada.

FORMALIZACION MÁXIMA

Las reglas organizacionales pueden ser muy rígidas o flojas, y los procedimientos también varían en la misma forma.

Un ejemplo de un procedimiento muy formalizado es la línea de ensamble donde siempre se pasa una pieza de material e la misma dirección, desarrollándose el mismo trabajo sobre la misma pieza.

FORMALIZACION MINIMA

Aquí se encuentran casos únicos para los que no se han desarrollado procedimientos.

Los miembros de la organización utilizan su propia discrecionalidad para saber cómo proceder; por un lado, estarían los casos que requieren de intuición e inspiración para resolver situaciones únicas para las cuales no existen respuestas programadas.

Las organizaciones con mínima formalización son las que se enfrentan frecuentemente a situaciones nuevas que no tienen precedentes.

MEDIDAS DE FORMALIZACION

Las normas o estándares no escritos son tan rígidos como los escritos. Se realiza la medición de las percepciones de su propia organización para determinar el grado hasta el cual están formalizadas las organizaciones.

También se hizo la medición a través de registros y documentos oficiales escritos de la organización sujeta a estudios.

En las situaciones altamente formalizadas hay poca discrecionalidad para que los miembros trabajen *motu proprio*.

Aunque existe un cierre conceptual entorno a la formalización, todavía quedarán por resolverse en su totalidad los problemas de medición

La organización y otras propiedades organizacionales

CENTRALIZACIÓN DEL PODER

La distribución del poder en las organizaciones se conceptúa con el grado de centralización. La presencia de un personal bien capacitado se relaciona con menor necesidad de extensas reglas o políticas.

En organizaciones con procedimientos de personal altamente formalizados y una conformación rígida a estos procedimientos habrá descentralización de la autoridad.

Al personal más calificado se le confía mayor poder que al que tiene menos calificaciones.

La formalización en un área produce presiones para disminuir la formalización en otra área; de este modo, las organizaciones se encuentran constantemente en conflicto, no sólo entre individuos o subunidades sino también entre procesos y estructuras que forman la organización. La formalización no sólo es cuestión de ajuste interno.

CAMBIOS DE PROGRAMAS

Una investigación adicional de Hage y Aiken¹⁵ de la tasa de cambio de los programas en las agencias revela que la formalización también está relacionada con el número de nuevos programas que se agregan en las organizaciones.

En este caso la formalización está negativamente asociada con la adopción de nuevos programas.

La reducción de la iniciativa individual en un ambiente más formalizado se sugiere como la razón principal de esta relación.

TECNOLOGÍA

Un estudio divide a las organizaciones en rutinarias y no rutinarias de tecnología. Las organizaciones con trabajo rutinario es más probable que tengan mayor formalización de sus papeles organizacionales.

TRADICIÓN Y CULTURA

Debido a que las organizaciones surgen en diferentes épocas históricas, se enfrentan a diferentes contingencias y desarrollan diversas tradiciones, y dichas

¹⁵ En "Program Change and Organizational Proprieties", *American Journal of Sociology*, núm. 72, 1967, pp. 503-519.

diferencias influyen en la forma en que factores como la tecnología afectan el grado de formalización.

Las organizaciones desarrollan características que se encuentran incluidas en los sistemas formales e informales de la organización, restringidas por la estructura y conocimiento que están integrados en su historia.

La formalización es una característica fundamental para definir las organizaciones, ya que el comportamiento no es aleatorio y está dirigido por cierto grado de formalización hacia una meta.

LA FORMALIZACIÓN Y LOS RESULTADOS PARA LOS INDIVIDUOS

Un análisis de Crozier revela que las reglas impersonales delimitan con gran detalle todas las funciones de cada individuo dentro de la organización. Prescriben el comportamiento a seguir en todos los casos posibles.

Las reglas impersonales mostrarán el comportamiento indicado para cada puesto y los patrones que se pueden seguir. Este patrón muy elevado de formalización crea un círculo vicioso, ya que los trabajadores siguen las reglas a detalle porque sobre éstas serán evaluados. Las reglas se vuelven más importantes que las metas para las que fueron diseñadas.

Al volverse rígida, la organización tiene dificultades con los aspectos del ambiente. Las reglas se convierten en seguridad para el empleado, no hay impulso para incrementar la autonomía ya que esto sería amenazador. El personal en este tipo de sistema se hace cada vez más incapaz de utilizar su propia iniciativa.

Las consecuencias para la organización son claras, ya que se vuelve mal adaptada a los cambios de cualquier naturaleza.

Se dice que incluso en el área de relaciones íntimas las organizaciones buscan controlar su comportamiento.

CENTRALIZACIÓN

Se refiere a la distribución del poder dentro de las organizaciones. Es de los mejores métodos para resumir toda la idea de la estructura, se puede ver una estructura constituida y constituyente.

Determinada distribución de poder es constituyente en tanto que genera otras acciones la gente cumple con reglas y decisiones organizacionales.

La centralización está constituida en tanto que las distribuciones de poder están sujetas a cambios al ganar o perder poder con el tiempo los grupos o los individuos.

Hage¹⁶ define la centralización como el nivel y variedad de participación en las decisiones estratégicas de mayor número de grupos en una organización es menor la centralización.

O sea que mientras mayor sea la participación de un mayor número de grupos en decisiones estratégicas menor es la centralización. El poder se ejercita en diversas formas y ubicaciones dentro de una organización.

Cuando la mayoría de las decisiones se toman de manera jerárquica se dice que una unidad organizacional está centrada. Por lo que una unidad descentralizada es en la que la mayor fuente de la toma de decisiones ha sido delegada por los administradores de línea al personal subordinado.

Hay que diferenciar centralización de centralidad:

La centralidad es la posición o papel social de una persona en el flujo de trabajo, comunicaciones o redes de amistad.

LA CENTRALIZACIÓN Y OTRAS PROPIEDADES ORGANIZACIONALES

- TAMAÑO

¹⁶ *Theories of organizations*, New York: John Wiley and Sons, Inc., 1960.

Blau Shoenner llegó a la conclusión de que el tamaño grande de una dependencia produce presiones conflictivas sobre la administración superior, ya que se da mayor importancia a las decisiones administrativas la que disuade su delegación y al mismo tiempo expande el volumen de las responsabilidades administrativas, lo que ejerce presión para delegar una de ellas.¹⁷

El resultado neto del aumento de tamaño es una delegación mayor o descentralización.

Una política centrada con relación a los requisitos empleados contribuye al poder descentralizado. La relación entre tamaño y centralización es compleja y el aumento en el tamaño conduce a la delegación en algunas circunstancias; pero la delegación por lo regular tiene lugar dentro de un marco de reglas, de esta forma el tamaño creciente por lo general está relacionado con una mayor centralización.

- **TECNOLOGÍA**

Algún trabajo se delega permaneciendo el control del cambio de la organización, por medio del uso de reglas que gobiernan el trabajo. Se delegan otros trabajos a especialistas que toman sus propias decisiones a niveles inferiores en la organización.

En esencia, la variedad de tareas desarrolladas en una organización significa que tiene múltiples tecnologías, por lo que se estructura en forma diferente de acuerdo con la tarea que se está realizando.

La tecnología también permite que las organizaciones vigilen el comportamiento de sus miembros.

- **RELACIONES AMBIENTALES**

¹⁷ Citado en HALL, Richard H., *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, 6ª ed., México, Editorial Prntice Hall, 1996.

Los ambientes son cruciales para las organizaciones. En un estudio realizado en Estados Unidos se encontró que un ambiente más competitivo conducía a una mayor demanda de control y coordinación. Dichas industrias tenían un gran grado de centralización, ya que ponían énfasis en las comunicaciones escritas y mayor especificación de procedimientos de toma de decisiones. También se encontró que en los ambientes menos competitivos había más cambios en el diseño del producto, procesos de producción y número de productos.

La competencia y la estabilidad son características importantes del ambiente en general. Otro componente importante del ambiente es el grado de incertidumbre experimentado.

Cuando el ambiente es muy incierto es posible que las organizaciones se descentralicen y la dispersión espacial y el precedente histórico están relacionadas con la descentralización.

La centralización se ocupa del poder, ya que una organización es un medio básico a través del cual se ejerce el poder en la sociedad.

RESULTADOS DE LA CENTRALIZACIÓN

El grado de centralización en las organizaciones dice mucho sobre la sociedad en que se encuentran. Una sociedad en que la mayoría de las organizaciones están muy centralizadas es una en que los trabajadores tienen poco que decir sobre su trabajo y su participación en la sociedad.

Altos niveles de centralización significan mayor coordinación pero menor flexibilidad: políticas consistentes en toda la organización, pero tal vez políticas inapropiadas para las condiciones locales, y el potencial para una rápida toma de decisiones durante las emergencias, pero canales de comunicación sobrecargados durante las operaciones normales a medida que las comunicaciones fluyen hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía.

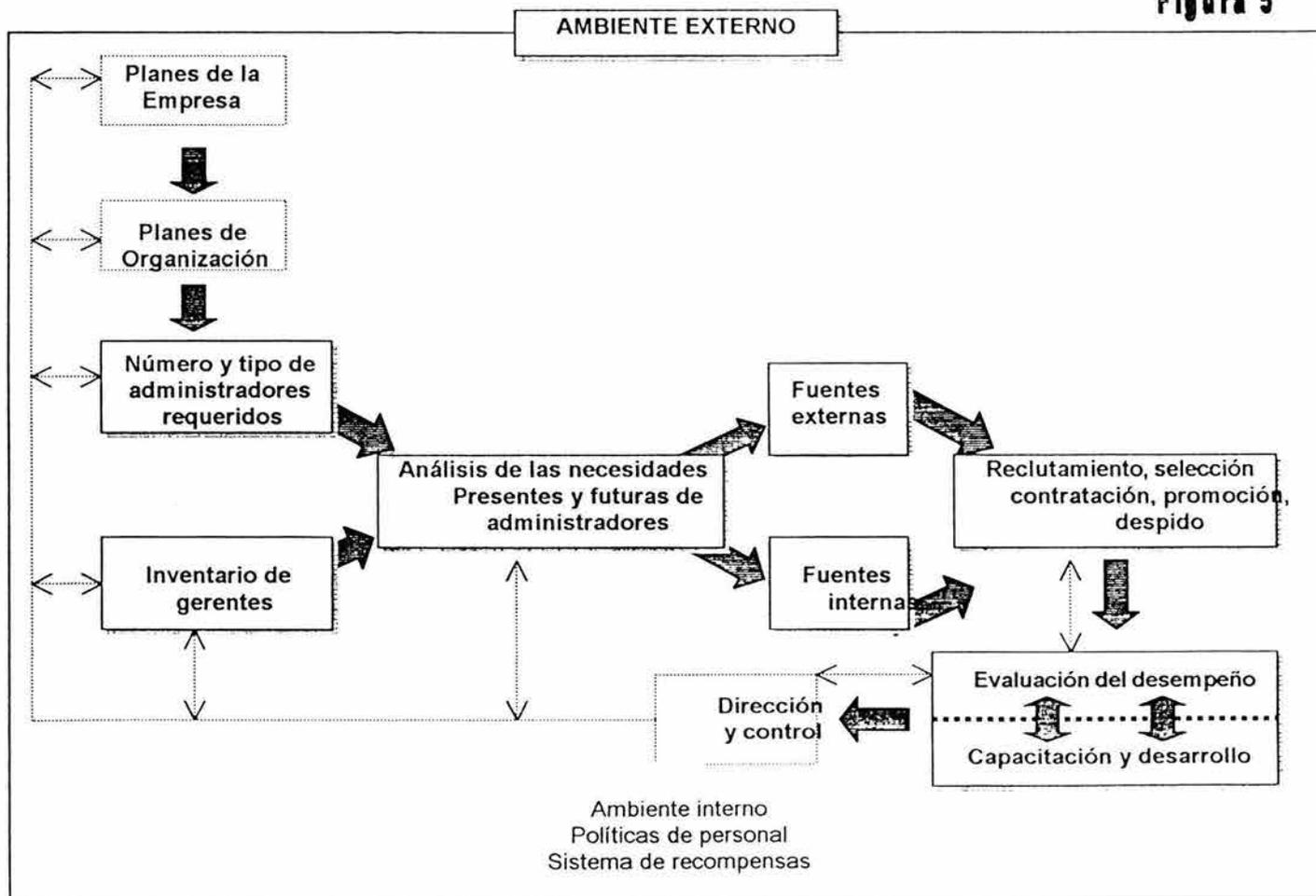
1.2.3 Integración de personal

Harold Koontz¹⁸ la define como "la función administrativa para cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional".

Por su parte, Agustín Reyes Ponce señala que: "Integrar es definir y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social."¹⁹

La relación que tiene la función administrativa de integración con el sistema total de administración se muestra en la siguiente figura:

Figura 5



¹⁸ En su obra *Administración. Una perspectiva global*, 10ª ed., México, editorial McGraw-Hill, 1996.

¹⁹ En *Administración de empresas. Teoría y práctica*, México, Editorial Limusa, S.A. de C.V., 1995, p. 256.

La integración requiere un enfoque de sistema abierto; se lleva a cabo dentro de la empresa, la cual está vinculada con el ambiente externo. Por ello, deben tomarse en cuenta los factores internos de la empresa (políticas, ambiente, incentivos, etcétera).

El licenciado Agustín Reyes Ponce²⁰ señala que para que las personas se sientan miembros debidamente articulados en la empresa, se requieren cuatro pasos: reclutamiento, selección, introducción y desarrollo.

Un punto de gran importancia es el **diseño del puesto**, el cual está estrechamente relacionado con los requerimientos del mismo. Se debe tener una clara comprensión de la naturaleza y propósito del puesto que se va a llenar, es decir, se requiere analizar los requerimientos del puesto y diseñarlo de tal forma que cumpla con las necesidades organizacionales e individuales. Asimismo, los puestos deben evaluarse y compararse para que se pueda tratar en forma equitativa a sus titulares. Se deben considerar, para ello, las habilidades requeridas y las características personales que necesitan los prospectos a ocupar un puesto.

Otro aspecto de suma importancia es el relacionado con la **evaluación del desempeño**, ya que a través de ella se puede determinar quién tiene posibilidades de promoción a un puesto más alto, o bien, se detectan fallas que pueden arreglarse mediante la capacitación necesaria. También es relevante para el desarrollo administrativo, porque si no se conocen las cualidades y debilidades del personal, es difícil determinar si los esfuerzos de desarrollo son los correctos.²¹

²⁰ *Ibidem*, p. 261.

²¹ Para mayor conocimiento sobre este tema véase la obra citada en la nota 18, p. 398.

1.2.4 Dirección

Esta etapa se define como “el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo”.²²

Mediante esta etapa se realiza la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional y se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Sus etapas se muestran en la siguiente figura:²³

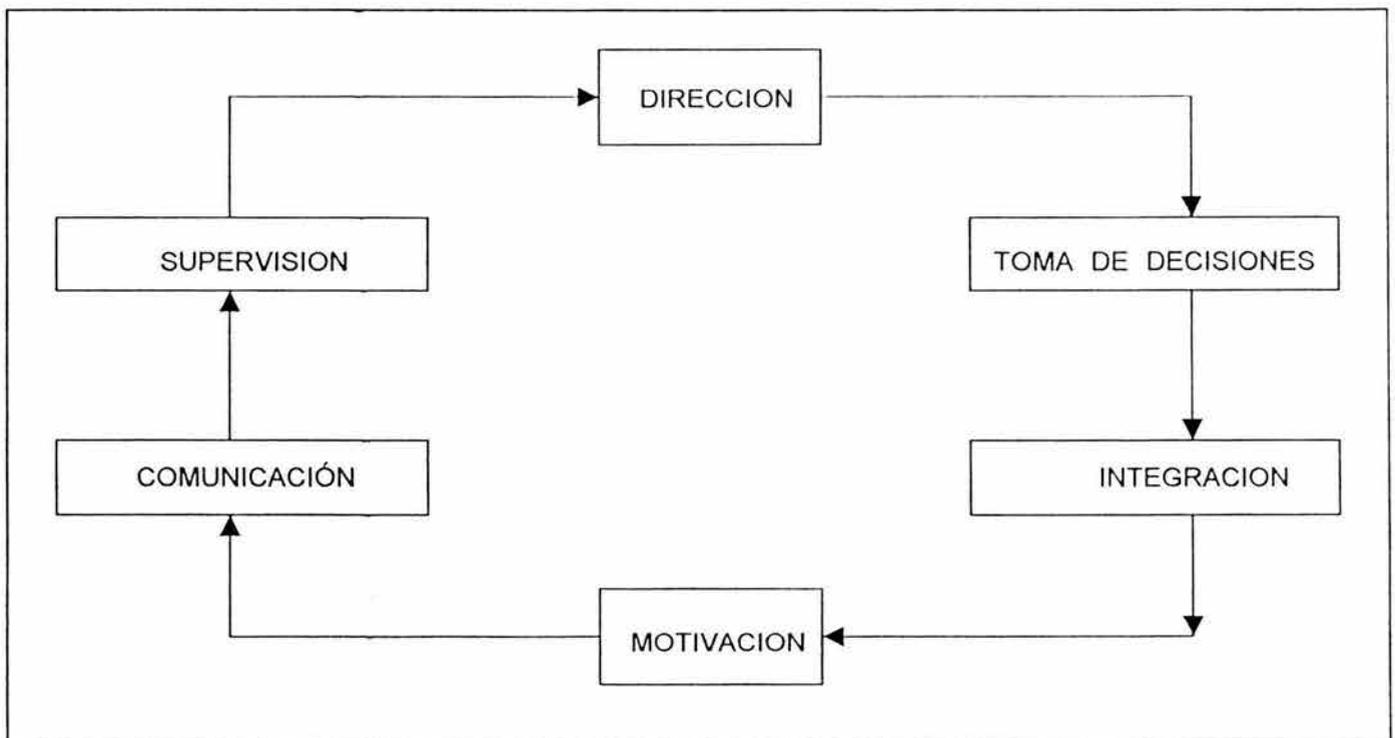


Figura 6

²² *Ibidem*, p. 460.

²³ Ver en MUNCH GALINDO, Lourdes, *Fundamentos de administración*, 6ª ed., México, Editorial Trillas, 1997, p. 152.

La responsabilidad más importante de cualquier persona es la **toma de decisiones**. Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas, para lo cual es necesario: definir el problema, analizarlo, evaluar las alternativas, aplicar la decisión. Entre las técnicas más utilizadas para tomar decisiones se encuentran el análisis costo-efectividad, camino crítico, PERT, punto de equilibrio, mínimos cuadrados, programación lineal, etcétera.

La **integración**, como ya se mencionó anteriormente, comprende la función a través de la cual se elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Se considera que la labor más importante y más compleja de la dirección es la **motivación**, a través de la cual se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos.

La **comunicación** es un aspecto clave en el proceso de dirección, ya que implica un proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

La **supervisión** consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Con respecto a la comunicación y dada la importancia que tiene para el eficaz funcionamiento de una empresa, se tratará con más amplitud en el apartado 1.3 de este estudio.

1.2.5 Control

El control *“es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias”*.

²⁴

Sus etapas son las siguientes:

²⁴ *Ibidem*, p. 178.

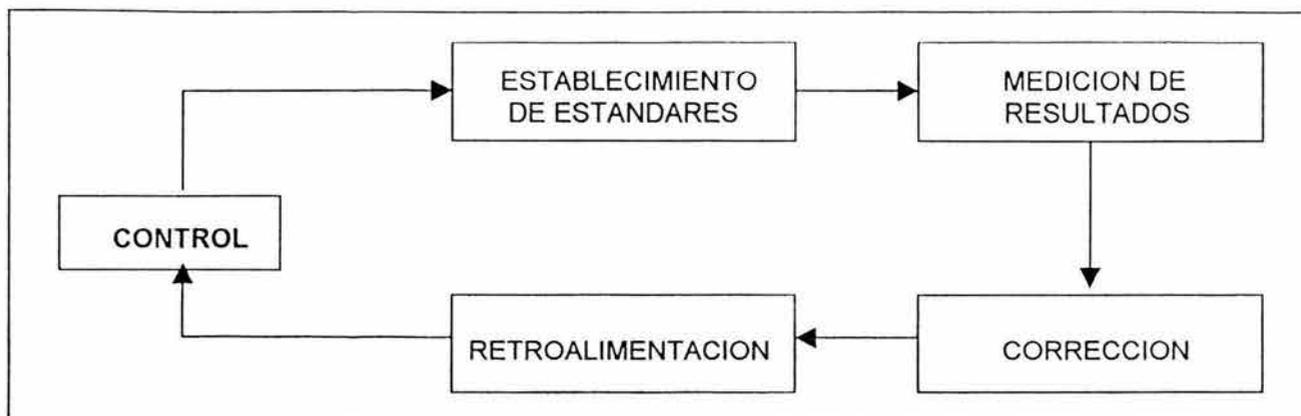


Figura 7

Los **estándares** representan el estado de ejecución deseado; de hecho, son los objetivos definidos de la organización. Son guías con base en las cuales se efectúa el control.

La **medición de resultados** consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida que deben ser definidas conforme a los estándares-

Por su parte, la **corrección** consiste en el establecimiento de medidas correctivas que dan lugar a la retroalimentación; es aquí donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

La **retroalimentación** es básica en el este proceso, pues mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo a través del tiempo.

Para que el control sea efectivo, debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa, pudiendo así clasificarse en:²⁵

- a) *Control preliminar*. Se efectúa antes de realizar las actividades.
- b) *Control concurrente*. Se realiza simultáneamente a la realización de actividades.
- c) *Control posterior*. Se aplica después de haber realizado las actividades.

²⁵ *Ibidem*, p. 185.

1.3 COMUNICACIÓN

Las organizaciones son sistemas de procesamiento de información y que atrapan y filtran la información, la procesan en términos de lo que ya han aprendido, la interpretan, la cambian y, por último, actúan sobre ella.

El proceso de comunicación en la organización tiene elementos fuertemente organizacionales pero también individuales. La interpretación de las comunicaciones por los individuos está muy influenciada en posiciones organizacionales.

La importancia de la comunicación estriba en que las estructuras organizacionales, con sus diversos tamaños, dificultades tecnológicas y el grado de complejidad y formalización, están diseñadas para ser o evolucionar hacia sistemas de manejo de información. El establecer una estructura es el síntoma de que las comunicaciones siguen una ruta particular.

Poder, liderazgo y toma de decisiones se apoyan en el proceso de comunicación ya sea implícita o explícita; esos procesos no tendrían significado si no existiera la información en ellos.

Para algunos estudiosos la comunicación está en el centro del análisis de la organización.

La comunicación varía en importancia de acuerdo con el sitio donde uno está mirando la organización y de la clase de organización que se está estudiando.²⁶ Mientras más está orientada una organización a la gente y a las ideas, mayor importancia cobran las comunicaciones. En un sistema mecanizado las comunicaciones subyacen en el desarrollo y uso de las máquinas. Cuando se realizan operaciones muy rutinarias, el proceso de comunicación es poco variable.

El proceso de comunicación es de relaciones entre el emisor y el receptor en un punto específico del tiempo. Si un emisor es intimidado por el receptor durante el envío del mensaje, dicho mensaje y su interpretación se verán afectados. La

²⁶ CLEGG, Stewart y David Dunkerly, *Organization. Class and Control*, Londres, Routledge and Kegan Paul, 1980.

diferencia de estafas, sexualidad y otros factores entran en juego y distorsionan lo que se está enviando y recibiendo.

La comunicación en las organizaciones debe proporcionar la información precisa con los matices emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de la comunicación. Esto supone que no hay ni excesiva ni poca información en el sistema y que desde el principio se sabe quién puede usar lo que está disponible. El proceso de comunicación es inherentemente paradójico y contradictorio.

La comunicación comprende algo que se está enviando al receptor, lo que hace el receptor, con el mensaje comunicado a éste. Podría ser la parte más importante de todo el sistema, la percepción se convierte en un elemento clave en el conocimiento de las comunicaciones en la organización y está sujeta a muchos factores que pueden ocasionar diferencias importantes en la forma que las personas perciben a otras en el mensaje. Los receptores responden a señales que no están conscientes, ser influenciados por factores emocionales, utilizar claves sin importancia, juzgar la evidencia en forma desbalanceada, o no identificar todos los factores sobre los que se basan los juicios. Necesidades personales, valores e intereses de la gente están en el proceso de percepción.

La mayoría de las comunicaciones tienen lugar en la interacción entre personas y la forma en que se da la retroalimentación. En el proceso de interacción afecta la forma en que una persona percibe la comunicación, puesto que otro individuo induce más emociones que los objetos físicos. Se dice que las características de la persona percibida afectan lo que se percibe.

Las organizaciones desarrollan sus propias culturas e intentan socializar a su personal para minimizar los problemas de comunicación. Sin embargo, a pesar de la presencia de una cultura común y los esfuerzos para alcanzar la socialización, las organizaciones contienen semillas de los problemas de comunicación cuando se toman en cuenta los componentes verticales y horizontales.

Las comunicaciones verticales en las organizaciones comprenden flujos, tanto descendentes como ascendentes.

Existen cinco elementos en la **comunicación descendente**:

El primero es la **instrucción común y sencilla de un trabajo** donde se le indica al subordinado lo que debe realizar ya sea mediante órdenes directas, sesiones de capacitación, descripciones de puestos y otros mecanismos similares. Mientras más incierta y compleja sea la tarea, las instrucciones serán más generales. Mientras mayor nivel de capacitación tienen los subordinados, menos específicas son dichas instrucciones.

El segundo elemento se refiere a la **justificación de una tarea y sus relaciones con el resto de la organización.**

El tercer elemento es la **información respecto de los procedimientos y prácticas de la organización.**

El cuarto elemento es la **retroalimentación a los individuos respecto de su desempeño.**

El quinto elemento incorpora los intentos para adoctrinar a los subordinados para que acepten y crean en las metas de la organización. Aquí la empresa busca que el personal se comprometa emocionalmente con su trabajo y contribuya así al sistema motivacional.

Desde el nivel superior hasta el inferior se encuentra la comunicación descendente. Los individuos la interpretan en cada nivel.

Por otro lado, las comunicaciones también deben ascender aun cuando nada desciende. La comunicación ascendiente asume muchas formas; sin embargo, se puede resumir lo que la gente dice:

1. Acerca de sí misma, su desempeño y sus problemas
2. Acerca de otras personas y sus problemas
3. Acerca de las prácticas y políticas organizacionales
4. Acerca de lo que necesita hacer y cómo llevarlo a cabo.

El problema más obvio en la comunicación ascendente de nueva cuenta es el hecho de la jerarquía. Por ello, es poco probable que los subordinados envíen información hacia arriba si perjudicara a ellos mismos o a sus congéneres, la cantidad probable de información que asciende se ve afectada por la jerarquía.

Es importante señalar que la comunicación asciende mientras las comunicaciones descendentes se vuelven más detalladas y específicas; las que suben por la jerarquía se vuelven condensadas y resumidas.

Una función vital del personal que se encuentra en medio de la jerarquía es la edición y filtración de información, se supone que sólo las piezas cruciales llegan a la cumbre.

A niveles mayores en las organizaciones, las comunicaciones tienden a asumir la forma de diferencias con el personal del staff, mientras que al nivel de supervisión de primera línea las comunicaciones con frecuencia tienen la forma de contactos de comunicación espontánea. Con esto no se dice que la forma espontánea sea la más adecuada.

El contenido de la comunicación tiene relación con la jerarquía. La información favorable se pasa hacia arriba y la desfavorable se pasa lateralmente, nunca hacia arriba o hacia abajo. El impacto de la jerarquía disminuye cuando existe confianza entre el supervisor y el subordinado.

Hay varias disfunciones específicas en relación con el proceso de comunicación. Tales diferencias inhiben a las comunicaciones, la gente de un mismo nivel interactúa más unos con otros que con las personas de diferente nivel. También los de status inferior admiran y quieren relacionarse con los que tienen un status mayor. Todas las personas buscan mandar información hacia los niveles más altos, lo que representa un problema, en lugar de dirigirlas en forma recíproca a los subordinados. Esto reduce la cantidad de satisfacción en todas las partes.

Una segunda consecuencia disfuncional se refiere a la búsqueda de aprobación de los superiores, en lugar de los colegas en tales situaciones. Una tercera disfunción tiene que ver con la función de corrección de errores de una interacción entre los

colegas tiende a erradicar los errores, y esto es menos probable que ocurra en la comunicación ascendente; es muy difícil que los empleados le digan al jefe que lo que ordenó está mal.

Por su parte, el **componente horizontal** ha recibido menos atención, aunque parece ser que una mayor proporción de la comunicación en una organización es de este tipo. Entre menor sea el nivel en la jerarquía mayor es la proporción de la comunicación horizontal.

La tendencia de que la comunicación se ve afectada por las diferencias jerárquicas, hace normal que la gente se comunique con personas que están en el mismo nivel probablemente compartan características comunes.

La comunicación dentro de una unidad es crucial para el efectivo funcionamiento del sistema. El juego entre individuos es vital para el proceso de coordinación, ya que el supervisor y la organización no pueden anticipar toda contingencia posible.

Las fuerzas psicológicas siempre empujan a la gente hacia la comunicación con sus colegas, la gente en el mismo barco comparte los mismos problemas.

Tanto los procesos horizontales como los verticales de las organizaciones crean complicaciones para la comunicación, pero existen situaciones en donde se venden estos obstáculos.

El **proceso de comunicación** se puede estudiar en situaciones de laboratorio. Estos estudios de laboratorio son aplicables tanto a los aspectos verticales como a los horizontales de las comunicaciones. Puesto que el enfoque principal está centrado en la forma en que se coordinan las tareas de las comunicaciones, se han estudiado tres **redes primarias de comunicación entre miembros de grupos de trabajo**:

- 1) **Patrón de rueda:** Las personas en la periferia de la rueda envían sus comunicaciones al centro.
- 2) **Patrón de círculo:** Permite que cada miembro del grupo hable con aquellos que están a sus lados sin que haya ninguna prioridad específica.

3) **Sistema de todos los canales:** Permite que todas las personas se comuniquen con todos los demás.

Independientemente de la comunicación vertical u horizontal, de todos modos surgen los patrones jerárquicos.

Las comunicaciones en las organizaciones no son perfectas, la consecuencia básica de los sistemas de comunicación es que los mensajes son transformados o modificados al pasar por el sistema; se destruye la intención del proceso de comunicación, el receptor final recibe algo diferente de lo que se le envió.

Existen dos **formas de transformación** que son la omisión y la distorsión. La **omisión** comprende la emisión de aspectos de los mensajes, ocurre porque los receptores no comprenden todo el mensaje y sólo transmiten lo que sí entienden; también el exceso de mensajes lleva a la omisión. La omisión puede ser intencional y es más evidente en las comunicaciones ascendentes, ya que se generan más mensajes por el gran número de personas y unidades inferiores en la jerarquía. Cuando se filtran las comunicaciones en su ruta hacia arriba surgen las omisiones.

La **distorsión** es la alteración del significado del mensaje al poder de la organización.

La sobrecarga conduce a la omisión y contribuye a la distorsión. Conduce a los mecanismos de ajuste. Existen ajustes adaptadores y mal adaptadores a la situación de la sobrecarga, la omisión y la distorsión son mal adaptaciones.

Un dispositivo que se utiliza cuando ocurre la sobrecarga es hacer cola: que consiste en alinear los mensajes de acuerdo con el momento de su recepción o de acuerdo con algún criterio parecido; sus consecuencias pueden ser positivas o negativas.

Se ha estudiado de que mucho de lo que es importante para una organización penetra de su ambiente (impuestos, proveedores, acreedores). Hay muchos mensajes ambientales que se envían a una organización, como cambios en las tasas de interés e incremento en el precio del petróleo. La comunicación con el ambiente complica los problemas de comunicación.

1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL EFICAZ

A pesar de que existen planes de organización bien concebidos, éstos fracasan porque los miembros de la organización no los comprenden. Un aspecto que ayuda en gran medida a la comprensión de la organización es la elaboración de manuales (de organización, procedimientos, bienvenida), en donde se muestre la filosofía de la empresa, así como la misión, sus objetivos, etcétera. Asimismo, es imprescindible realizar reuniones con el personal (capacitación) con el fin de explicar los aspectos fundamentales de la organización y motivar al personal a integrarse (como equipo) a la empresa.

La cultura organizacional es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros de una organización. Asimismo, fija la imagen de la empresa y establece reglas implícitas sobre la forma en que se deben comportar las personas.

La eficacia de una organización recibe la influencia de la cultura organizacional, que afecta la forma en que se llevan a cabo las funciones administrativas. Los líderes deben crear un clima favorable para la empresa, y ellos deben servir como modelos de los papeles a desempeñar, estableciendo los estándares para el desempeño, motivando a los empleados, haciendo que la empresa sea especial.

La visión clara de un propósito común fomenta el compromiso. Cuando el personal participa en el proceso de toma de decisiones y ejerce la autodirección y el autocontrol, se siente comprometido con sus propios planes. Sin embargo, es necesario reforzar los valores adoptados mediante recompensas e incentivos.

1.5 EL CAMBIO

El cambio se da en ocasiones contra la voluntad de la organización, y en otras el cambio es buscado por la organización. Dicho cambio puede ser benéfico o perjudicial.

1.5.1 Naturaleza del cambio organizacional

El cambio puede ser enfocado desde varias direcciones:

1. Se puede visualizar desde una perspectiva de política interna con coaliciones y facciones en un cambio constante.
2. Se puede visualizar en forma histórica o desarrollista donde se ingresa y controlan mercados y con una propiedad que cambia al transcurrir el tiempo.
3. Examinando el ciclo de vida de las organizaciones.

Las organizaciones nacen y crecen y declinan, algunas veces se reavivan y otras desaparecen; esto se conoce en forma detallada en el mercado de valores porque los inversionistas determinan qué organizaciones están creciendo y cuáles están declinando.²⁷

Aunque existen estudios que se basan en el ciclo de vida de una organización, todavía no se han creado los instrumentos para determinar dónde se encuentra una organización. En el ciclo en un momento determinado el crecimiento y la declinación son componentes importantes del cambio organizacional.

²⁷ KIMBERLY, John R. and Robert H. Miles, *Inflation, innovation and institutionalization in the creation process*, San Francisco, U.S.A., Jossey Bass, 1980.

El cambio organizacional puede definirse como la modificación y transformación de la forma de modo que sobreviva mejor el ambiente.²⁸ Esta definición es buena pero es incompleta, ya que también debe de incluir las metas organizacionales, pues un análisis sin metas es un análisis miope.

Los cambios se hacen para obtener más utilidades y asegurar más miembros; estos se relacionan con el ambiente y con las metas.

1.5.2 Potencial para el cambio

Las organizaciones están constantemente en movimiento y en éstas el individuo aprende y desaprende. El individuo puede ser tomado como punto de partida para la posición diametral opuesta de que las organizaciones tienen un potencial limitado para el cambio.

Los procedimientos de operación normales son difíciles de cambiar; si existen coaliciones poderosas bloquearan el cambio si no favorece sus intereses. O sea, hay existencia de fuerzas individuales, colectivas u organizacionales que se oponen al cambio.

Una consideración importante para el potencial del cambio es la composición del personal o demografía organizacional dentro de una organización.

La demografía se ve afectada tanto por políticas organizacionales respecto de asuntos de compensación y promoción, como por los factores ambientales; las características demográficas afectan a su vez los patrones de cambio.

Entre los factores que se resisten al cambio se encuentran los siguientes:

- ⇒ Beneficios colectivos de estabilidad o familiaridad con los patrones existentes.

²⁸ En HALL, Richard H., *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, 6ª ed., México, Editorial Prentice Hall, 1996.

- ⇒ La oposición calculada al cambio por grupos que existen dentro de la organización y que pueden tener motivaciones altruistas o egoístas y una simple incapacidad de cambio.
- ⇒ Las organizaciones desarrollan persianas mentales que perjudican la capacidad de cambio.

El punto fundamental es que las organizaciones conservadoras por naturaleza, a pesar de todos los obstáculos, sí cambian.

1.5.3 El proceso de cambio

El cambio puede darse a través de la rotación de personal. Algunas veces es literalmente forzado dentro de una organización por el ambiente en que se mueve; por ejemplo, las regulaciones de control de contaminación han modificado de manera drástica las organizaciones.

El ambiente tiene conceptos institucionales de la forma en que la organización debe operar y esto lleva a las organizaciones a incorporar las prácticas institucionalizadas. Aunque exista un mandato legal para hacer un cambio, no sucede así nada más.

1.5.4 Ciclos de cambio organizacional

El enfoque ciclo de vida de nacimiento, transformaciones y muerte ha dado forma a gran volumen de la teoría organizacional. Como hipótesis, se puede decir que las organizaciones pueden durar indefinidamente.

Un **nacimiento organizacional** es la creación de una entidad operativa que adquiere insumos de proveedores y proporciona productos a un público determinado; los nacimientos también se dan por disposiciones legislativas.

El término fundación ha remplazado al nacimiento.

Las organizaciones preexistentes en un ambiente proporcionan recursos importantes para nuevas organizaciones similares.

Una oleada de fundaciones recientes lleva a la imitación y a más fundaciones y luego a una competencia por recursos escasos, lo irónico es que una gran oleada de fundaciones deja exhaustos los recursos.

De esta forma, los ambientes sociales de las organizaciones afectan sus tasas de funciones y tienen efectos de larga duración en su futuro.

Transformación: Una vez nacidas, las organizaciones cambian, y el cambio más probable es la muerte.

La teoría ecológica tiene mucho que decir en las transformaciones de las organizaciones; una premisa dice que las organizaciones se adaptan a su ambiente.²⁹

La segunda premisa es que las organizaciones y las formas organizacionales son seleccionadas por el ambiente para su supervivencia.

No se puede explicar el cambio organizacional a partir de las perspectivas teóricas.

La **muerte organizacional** es el resultado final y último de la declaración organizacional. La declinación organizacional es una condición donde ocurre una reducción sustancial, absoluta, con base a periodos específicos de tiempo.

Existen cinco etapas en el proceso de muerte organizacional: La primera ocurre cuando la organización está ciega a los signos de declinación; la segunda ocurre cuando la organización reconoce la necesidad de cambio pero no emprende

²⁹ *Idem.*

ninguna acción; en la tercera etapa se toman acciones pero son inapropiadas; en la cuarta está el punto de crisis, y la quinta es la muerte en sí.

Por lo general, la muerte organizacional se visualiza como el resultado del proceso de declinación. La supervivencia no es aleatoria, pero lo que funciona para un tipo de organización puede no funcionar para otras, lo que nos regresa a la idea de que hay una fuerte necesidad de contar con una tipología útil de organizaciones.

Se debe ver el cambio organizacional dentro de un amplio contexto que incluye el ambiente, que en sí consta de otras organizaciones al igual que patrones y cambios sociales, políticos y económicos y los mismos esfuerzos de cambios de las organizaciones.

1.5.5 Innovación en las organizaciones

La innovación es una separación de las prácticas o tecnologías existentes, y representa un cambio significativo del estado actual del arte en el momento que aparece. Las innovaciones van desde variaciones menores en prácticas actuales, a cambios radicales que exigen reorientaciones mayores.

Existen tres formas de innovación o cambio en las organizaciones:

- La innovación programada que se plantea mediante investigaciones y desarrollo de productos y servicios.
- La no programada ocurre cuando hay una holgura en la organización en la forma de más recursos de los que se necesita, por los que esos recursos se utilizan para propósitos innovativos.
- La innovación angustiosa cuando se le fuerza en la organización como cuando se percibe una crisis y se emprenden nuevas acciones.

1.5.6 Efectividad organizacional. Factores a considerar para el cambio

Los puntos centrales que se consideran en relación con la efectividad son: recursos, personal, clientela y comunidad donde se encuentra la organización. Pero el punto básico es que existen contradicciones dentro de estos elementos y entre ellos.

Un modelo de contradicción es el reconocer que no se puede conceptuar a las organizaciones como efectivas o ineficaces.

El modelo de contradicción de la efectividad considera que las organizaciones son más o menos efectivas respecto de las diferentes metas que persiguen; sus diversos recursos que buscan obtener, el público variado dentro y fuera de la organización y los diferentes marcos de tiempo por los que se juzga la efectividad.

Esto se refiere a que una organización puede ser efectiva en unos aspectos y en otros no.

Las decisiones que en un momento pueden ser racionales resultan desastrosas por eventos que tienen lugar más allá del control organizacional.

Un modelo de efectividad organizacional es el de recurso sistema, el cual señala que las variables de efectividad organizacional se podrían ordenar en una jerarquía. En la cumbre de la jerarquía está un criterio último que sólo puede evaluarse con el tiempo, y luego vienen los criterios que se encuentran en penúltimo lugar; dichos criterios tienen las siguientes características:

- Son un número relativamente pequeño
- Son criterios de producción o resultados que se refieren a las cosas que buscan su propio valor
- Tienen valor de intercambio en relación unos con otros
- Están causados en su totalidad por conjuntos parcialmente independientes de variables de menor desempeño

- Su suma en una mezcla ponderada con el tiempo determina totalmente el criterio último.

El siguiente nivel de variables se refiere a las variables auxiliares; algunas se refieren a medios para alcanzar metas, mientras otras se encontrarían en términos de estado o procesos organizacionales. Estas variables tienen muchas formas, correlaciones positivas o negativas, independientes, causales, covariantes, interactuantes, y así en lo sucesivo, y están relacionadas con el penúltimo criterio.

El último criterio es una construcción que no se puede medir; se basa en la estadística.

1.5.7 Planificación del cambio en las instituciones

Como un acercamiento a la planificación del cambio se han propuesto diferentes estrategias que se clasifican en tres grupos:

1. Estrategias normativas: Mediante las cuales el cambio es ordenamiento unilateral por quien ejerce el poder, a través del establecimiento de decretos, políticas y lineamientos.
2. Estrategias funcionales: Mediante las cuales se promueven los cambios a través de un análisis racional de la estructura y los sistemas operativos.
3. Estrategias formativas: Que promueven los cambios por medio de la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que influyen en el comportamiento de las personas.

Entre los motivos para iniciar el proceso del cambio se pueden señalar los siguientes:

1. Satisfacer verdaderamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
2. Responder a las exigencias del crecimiento de la empresa.
3. Actualizar la empresa ante las demandas del entorno.
4. Ser competitivos y lograr la permanencia en los mercados abiertos.
5. Obtener mejores resultados económicos.
6. Proyectarse ante la sociedad como una empresa líder, con buena imagen y prestigio.

1.5.8 Actitudes ante el proceso del cambio

Hay diversas reacciones ante el cambio: En primer término se encuentra la actitud reactiva que consiste en enfrentar el cambio sólo cuando es inevitable hacerlo; cuando las amenazas que se presentan en el entorno político y socioeconómico o las que perciben, de manera inminente, en el escenario futuro ponen en entredicho las permanencias de la empresa. Esta actitud se caracteriza por la tendencia a tratar de mantener las costumbres y ritos, así como la resistencia al cambio.

En el extremo opuesto se encuentra la actitud proactiva, que significa utilizar las condiciones del cambio para impulsar de manera decidida el desarrollo de la organización y crearle oportunidades en el escenario futuro de la empresa, con el propósito de mejorar su composición competitiva en el mercado. Cuando esta actitud predomina en la institución no hay tanta resistencia al cambio sino que éste es promovido expresamente.

Ejemplo de adaptación proactiva de las organizaciones a la dinámica del cambio es el siguiente:

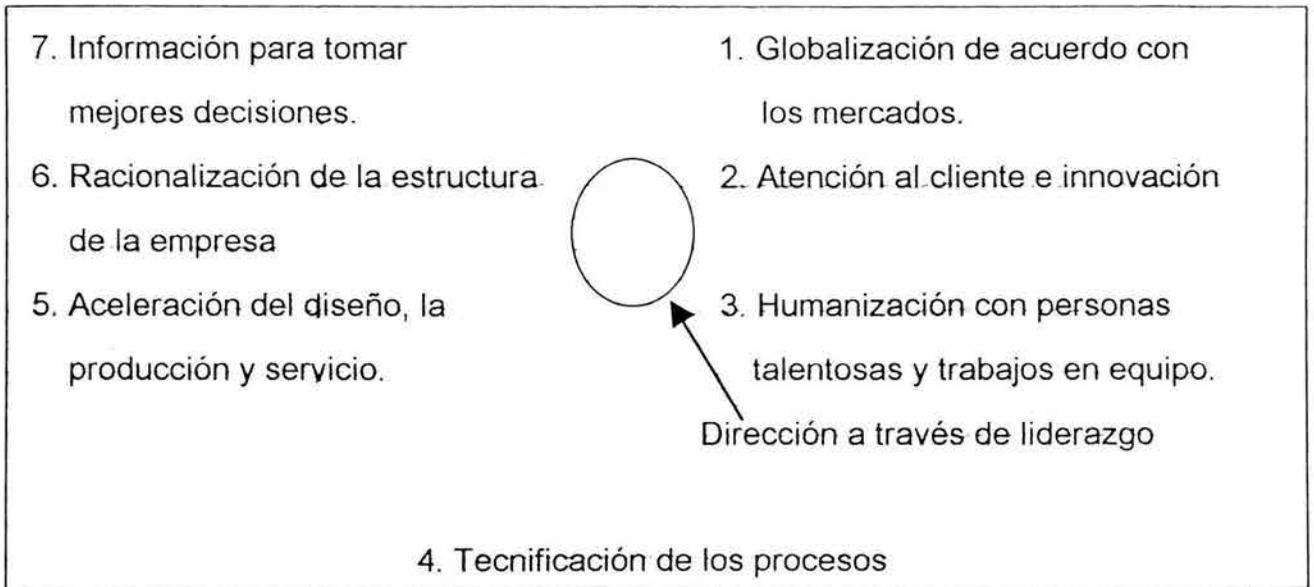


Figura 8

EL CAMBIO DE PERSONAL	
TRANSFORMACIÓN DE PARADIGMAS PERSONALES	
De	HACIA
1. Considerar que se ha aprendido todo.	1. Considerar que el aprendizaje nunca termina.
2. Pensamiento de equipo reduccionista o especialista.	2. Pensamiento con el modelo de sistemas.
3. Enfoque en las funciones o procedimientos.	3. Enfoque en los resultados.
4. Falsa simplicidad.	4. Manejo de la complejidad.
5. La certeza inamovible como virtud.	5. La duda creativa como virtud.
6. Aspiras a la estabilidad.	6. Capacidad para estar en el cambio continuo.
7. Estilos de vida estereotipados y excluyentes	7. Estilos de vida con opciones múltiples.
8. Cuestionario de todos los valores.	8. Reafirmación selectiva de valores.
9. Decisiones vitales restringidas por la sociedad.	9. Ampliación de los límites de la libertad para las decisiones vitales.
10. Individualismo acentuado y desintegración familiar.	10. Reconsideración de los lazos familiares.

Figura 9

1.5.9 La resistencia al cambio

La cultura para el hombre implica seguridad, por lo que todo cambio en sus hábitos fisiológicos, morales, psicológicos, laborales, emotivos o religiosos ocasionan en él una resistencia.

La resistencia es más emocional que racional, por esto muchas veces no es fácil definirla como una función estabilizadora ante los cambios.

La resistencia obstaculizadora del cambio se puede identificar a través de la observación del comportamiento de las personas ante una nueva idea.

1.5.10 Reacciones ante el cambio

Reactiva: resistir al nuevo hecho, oponerse argumentando resultados. (Ejemplo: Ya lo intentamos y no sirve; es la misma gata pero revolcada.)

Inactiva: dejarse llevar por la inercia. (Ejemplo: Como está, está bien; ahorita, ni le muevas.)

Prospectiva: Acelerar el cambio, evolucionar–innovar, perfeccionar, crear condiciones para el cambio apoyándose en experimentos, experiencias.

Proactiva: Diseñar el futuro. Controlar sus efectos, anticiparse a los hechos, proyectar el cambio.

Para manejar la resistencia al cambio se debe motivar a las personas, para que trabajen con una cooperación íntima que permita comprender intuitivamente los factores sociales del trabajo, tomarlos en cuenta y no sentirse amenazados por los cambios normales. Por lo tanto, desde el interior de un grupo bien integrado los cambios son fácilmente aceptados.

Asimismo, se deben considerar los siguientes aspectos:

a) COMPRENSIÓN DEL PROCESO DEL CAMBIO

Cada individuo analiza el proceso de cambio en sí mismo, con objeto de descubrir

Las fases a través de las cuales será asimilado por un grupo son las siguientes:

- **IMPACTO INICIAL:** Cuando un individuo percibe el cambio con ansiedad, sus reacciones son confusas y experimenta dificultades para dominar la situación en que se encuentra.
- **REACCIÓN DEFENSIVA:** Esta fase se caracteriza por un deseo de aferrarse a las costumbres o a las tradiciones de evitar o negar la realidad y reaccionar con ira o apatía ante los conocimientos. Durante esta fase el individuo suele adquirir rigidez y se niega a considerar la posibilidad de cambiar su estilo de vida, sus valores y sus aspiraciones.
- **ACEPTACIÓN:** Durante esta fase aparece un periodo de ansiedad, seguido de un periodo de depresión y mal humor. Con más o menos rapidez el individuo consigue superar este último periodo y empieza a reorganizar su vida, cambiando su percepción de la realidad. (personas gruñonas / temor al cambio porque no conocen.).
- **ADAPTACIÓN:** El verdadero cambio se hace evidente cuando el individuo entra en la fase de adaptación. Modifica entonces la imagen que tienen de sí mismo y da un nuevo sentido a sus objetivos. Comienza a explorar los recursos que posee y contrasta con la realidad.

b) CLARIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DEL CAMBIO

El cambio tiene un objetivo dirigido a resolver problemas. Se entiende como la disposición de quien ostenta la autoridad formal para compartir y negociar sus propias expectativas con las de los demás. Esta actitud de apertura debe permanecer a lo largo de todo proceso de cambio.

c) CONSIDERACIONES DE LA EXPERIENCIA EN LA IMPLANTACIÓN DE CAMBIOS

Esta experiencia es la que determina que exista una relación de confianza hacia la persona que propone el cambio.

d) LA PARTICIPACIÓN EN LA IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO

La verdadera participación se basa en el respeto, producto de la relación interpersonal, que permite el reconocimiento de las cualidades y responsabilidades de los demás.

Entre las CAUSAS DE RESISTENCIA AL CAMBIO se pueden mencionar las siguientes:

1. Diferentes interpretaciones del cambio por las personas que se ven afectadas por él.
2. Falta de participación en la elaboración del cambio.
3. Mayor atención a consideraciones individuales que necesidades institucionales.
4. Deseo natural de conservar las propias costumbres.
5. Tendencias a no correr riesgos por temor al fracaso, a ser criticado y perder la buena reputación o el poder.
6. Falta de comprensión por parte de los individuos involucrados en las fases del proceso que sigue un cambio.
7. Falta de clarificación de los propósitos del cambio, entre las personas que serán afectadas por él.

Sin embargo, existen diversos FACTORES QUE REDUCEN LA RESISTENCIA, entre los cuales se encuentran:

- La comprensión del proceso: Impacto inicial, reacción defensiva, aceptación y adaptación.
- La participación de las personas en la implantación del cambio.
- La flexibilidad en el proceso del cambio.

No obstante, también existen CONDICIONES QUE FACILITAN EL CAMBIO:

1. Las personas tienden a cambiar cuando han participado en la decisión de cambiar y cuando puede influenciar recíprocamente a aquellos que intentan influenciarlo para que cambien.
2. Las personas tienden a cambiar cuando la recompensa del cambio excede el dolor del cambio.
3. Las personas tienden a cambiar más fácilmente cuando poseen la capacidad, conocimientos o habilidades requeridas para el cambio.

El cambio se puede lograr mediante los siguientes aspectos:

CAMARADERÍA: Con buenas relaciones amistosas, todos los demás problemas serán menores.

ACADEMICO: La gente cambia en base a hechos, demostraciones.

INGENIERIA: La gente cambia si el medio ambiente cambia.

POLÍTICO: La gente con influencia determina lo que pasa.

ECONOMICO: El dinero puede cambiar o comprar cualquier otra cosa.

CONFRONTACIÓN: El uso del enojo o la fuerza para que la gente cambie.

MILITAR: La fuerza física.

CIENCIAS APLICADAS DEL COMPORTAMIENTO: Los problemas son complejos y usualmente se requiere de una combinación de estrategias.

Actualmente, el cambio ejerce tal presión que se le tiene que prestar atención, su ritmo es tan elevado, que un retraso en la respuesta puede ser costoso y hasta desastroso.

A medida que el ritmo del cambio aumenta, también aumentan los problemas que se encaran.

El cambio es un obstáculo en el camino que se había fijado el individuo para satisfacer sus necesidades.

La resistencia al cambio es, pues, una reacción ante este obstáculo y un mecanismo de ajuste a él. La resistencia es algo más emocional que racional.

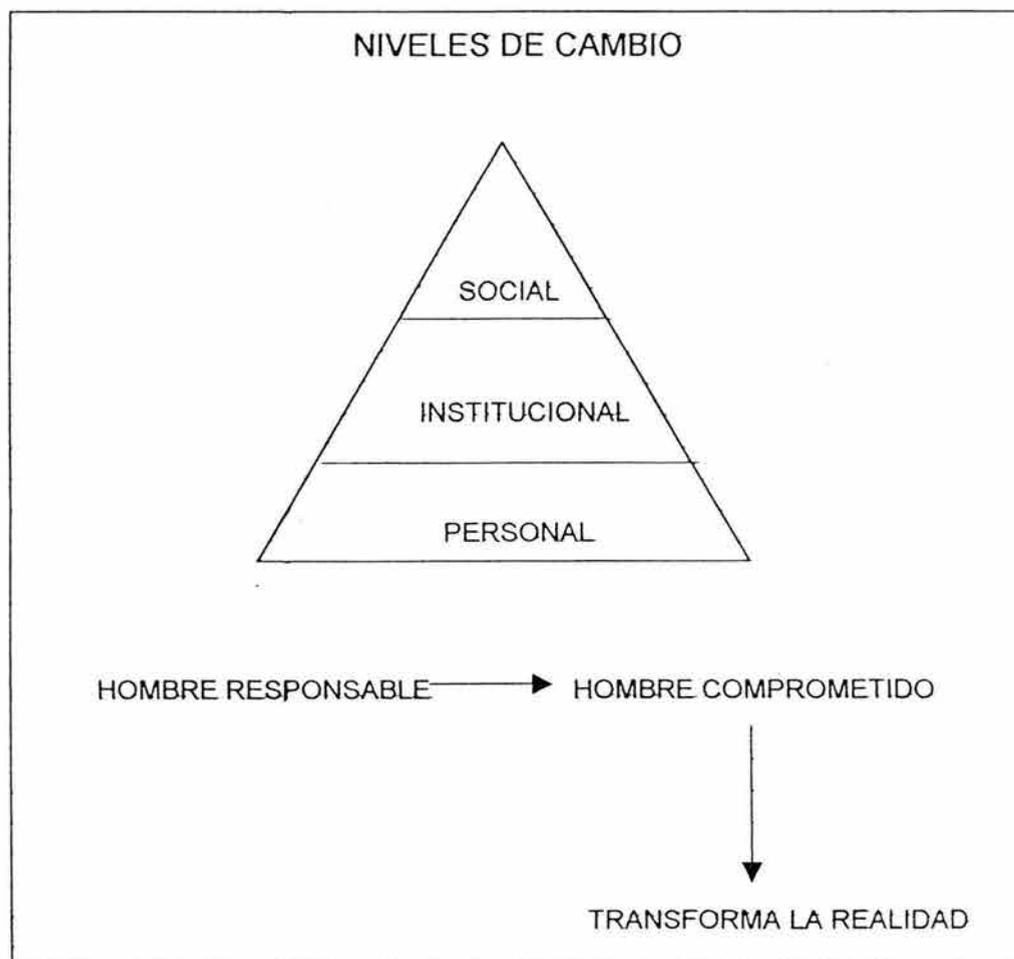


Figura 10

1.5.11 Agente de cambio

El cambio en la cultura organizacional es un proceso que debe ser bien manejado y entendido, pues debe reflejar las realidades de los planes actuales para cambiar hacia una nueva cultura.

La función primordial del agente de cambio es modificar y/o cambiar la cultura de la organización teniendo como meta el mejoramiento permanente.

Los ROLES MAS COMUNES EN EL PROCESO DE CAMBIO son:

- PROMOTORES DEL CAMBIO: Individuo o grupo que inicia el cambio.
- AGENTE DE CAMBIO: Individuo o grupo responsables de la implantación del cambio.
- META DE CAMBIO: Individuo o grupo que cambia su comportamiento.

Capítulo segundo

**ANÁLISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS.
FUNDAMENTO TEÓRICO**

2.1 ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS?

Si se parte de que **analizar** es separar las partes de un todo (sistema) para estudiarlas por separado, es decir, para analizar cada una de dichas partes, se puede entender la importancia que tiene esta función, así como la responsabilidad que se tiene de hacerlo con eficiencia. Y más importante es el dar soluciones a los problemas o errores que se encuentren a través de dicho análisis, sobretodo porque mediante éste se puede diseñar o rediseñar un sistema cuyos elementos faciliten la toma de decisiones con eficiencia.

El análisis y diseño de sistemas tienen como fin estudiar los procesos (funciones) que se desarrollan o van a desarrollar en una organización, y esto con el propósito de llevar a cabo las operaciones con eficacia.

Los analistas de sistemas valoran la manera en que funcionan los negocios, examinando la forma que llevan a cabo las operaciones, con el fin de mejorar los procesos organizacionales. Esta actividad tiene lugar cuando se va a crear una empresa o cuando es necesario rediseñarla.

Aspectos tales como contaminación, salud, seguridad, economía, etcétera, deben considerarse para diseñar un sistema, para lo cual es imprescindible tomar en cuenta las interacciones internas entre sus componentes. Por ejemplo, la función contable dentro de una organización, está relacionada con las demás áreas debido a que lleva los registros de las actividades y manipula los datos de manera que éstos puedan ser eficazmente utilizados por los gerentes para sus decisiones. Aquí cabe mencionar que, dentro de un sistema llamado empresa, el Departamento de Contabilidad es considerado como subsistema de este sistema, y a su vez, dicho Departamento puede ser un sistema integrado por otros subsistemas (como Caja, por ejemplo). La interacción que tiene este Departamento de Contabilidad es realmente notoria: desde el punto de vista del gerente de producción, la contabilidad

proporciona informes sobre datos de costos, reportes especiales sobre la operación del sistema de producción, provee de servicios para procesamiento de datos, etcétera.

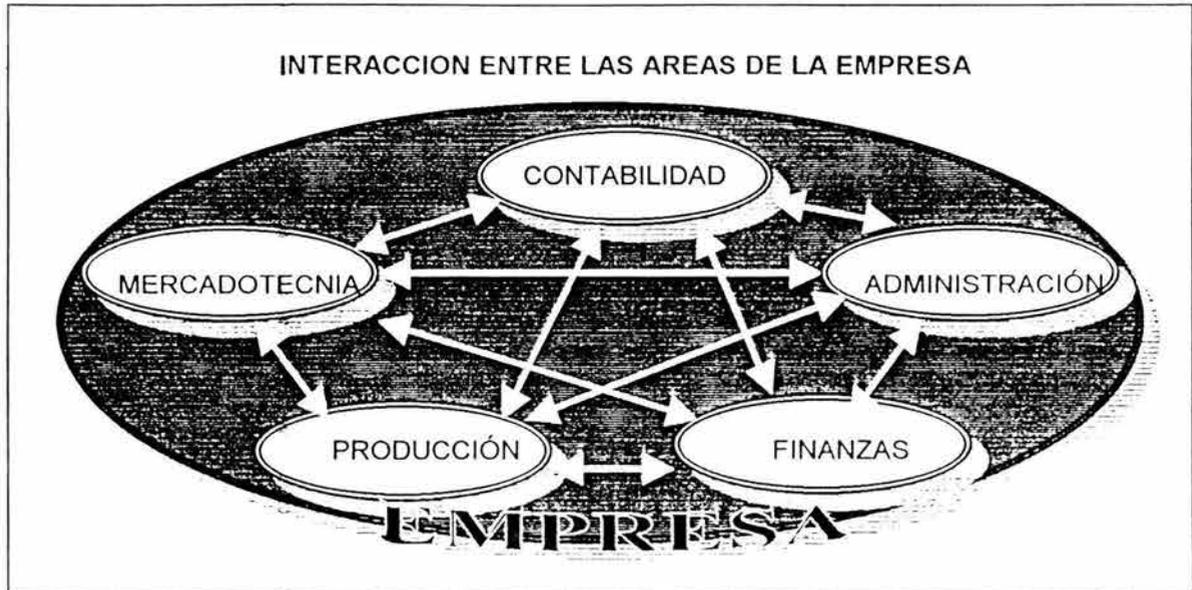


Figura 11

También, para el análisis y diseño de sistemas, debe tomarse en consideración la interacción en el conjunto ambiental:

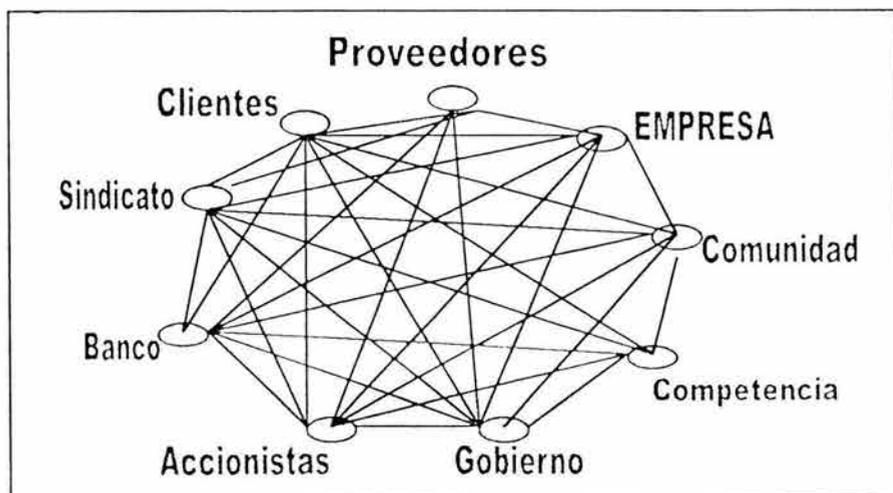


Figura 12

Aquí cabe mencionar que dentro de un sistema es muy relevante la organización. Organizar es una función que comprende dos procesos básicos: el desarrollo del marco estructural de la empresa y la definición de las relaciones administrativas y operativas. Si este sistema, es decir, si la estructura y las relaciones no se conciben bien, no se producirán operaciones eficientes. Por ello, se debe dedicar mucho tiempo y esfuerzo en el desarrollo de una empresa en donde, además, exista también una comunicación efectiva.

2.2 CICLO DE VIDA DEL DESARROLLO DE SISTEMAS. SUS FASES³⁰

2.2.1 Identificación de oportunidades, problemas y objetivos

Esta etapa es crítica para el éxito del sistema, ya que se requiere de observaciones honestas sobre lo que sucede en una empresa, Las oportunidades son situaciones que se considera pueden mejorarse, lo que permite que la empresa gane un avance competitivo. También es muy importante la identificación de objetivos, ya que se debe conocer lo que está intentando hacer la empresa, con el fin de diseñar un sistema eficaz para el logro de los mismos.

2.2.2 Determinación de los requerimientos

En esta fase se debe tener relación con las personas que integran la empresa, con el fin de obtener información objetiva, para conocer las necesidades de las mismas con relación a sus funciones. Las entrevistas, cuestionarios, observación

³⁰ Ver en KENDALL & KENDALL, *Análisis y diseño de sistemas*, 3ª ed , México, Prentice Hall, 1997, pp. 8-13.

del comportamiento y del ambiente, son herramientas muy útiles para llevar a cabo esta etapa.

2.2.3 Análisis de las necesidades del sistema

En esta etapa, además de la determinación de los requerimientos, se realiza un análisis exhaustivo de éstos y de las decisiones que se toman en la empresa. Para este efecto es útil utilizar diagramas de flujo, histogramas, etcétera. Cuando ya se obtuvieron los datos requeridos y se realizó el análisis respectivo, es necesario escribir los resultados objetivos, a manera de conclusión, con el fin de tener las bases para continuar con la siguiente fase.

2.2.4 Diseño del sistema recomendado

Aquí se utiliza la información recopilada para realizar el diseño lógico del sistema. Se diseñan procedimientos precisos con el objetivo de lograr eficiencia en la empresa. En esta fase deben considerarse las etapas del proceso de administración, sin dejar de lado ningún aspecto o paso de su metodología, es decir, no debe olvidarse ningún elemento de cada etapa, para lograr realmente la calidad total del sistema.

2.2.5 Desarrollo y estructuración

En esta fase se trabaja con los líderes (ejecutivos de alto nivel) y con los demás integrantes de la empresa para precisar los detalles del sistema y, en su caso, corregir los aspectos pertinentes.

2.2.6 Implantación

La implantación del sistema debe ir acompañada de un plan de capacitación, con lo cual se hará participar a los integrantes, quienes se sentirán parte del mismo al comprender los objetivos y metas del sistema.

2.2.7 Evaluación

Esta fase es imprescindible, ya que a través de ella se revisan los resultados y se pueden detectar conflictos o problemas que han perjudicado en la buena marcha de las funciones. La evaluación debe llevarse a cabo en cada una de las fases, con el fin de prever o detectar fallas en el sistema.

2.3 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS

Los sistemas se desarrollan con diversos fines, dependiendo las necesidades del negocio, es decir, las organizaciones deben adaptarse a los requerimientos específicos de la situación.

Las empresas son sistemas compuestos de subsistemas interrelacionados por tres amplios niveles en donde se toman decisiones:³¹

Nivel inferior: ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

Nivel medio: ADMINISTRACIÓN MEDIA

Nivel superior: ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

³¹ Para mayor información sobre este tema, véase KENDALL & KENDALL, *Análisis y diseño de sistemas*, 3ª ed., México, Prentice Hall, 1997, pp. 35-39.

Los sistemas se diseñan para lograr metas y objetivos predeterminados, para lo cual se debe considerar la importancia que tiene la retroalimentación dentro del sistema como una forma de control.

Ahora bien, dada la importancia y responsabilidad que tiene la elección de un sistema eficaz, no se ha dejado de investigar y considerar aspectos que puedan servir para lograr ese sistema de calidad. Para tal efecto, es imprescindible tomar en cuenta las aportaciones de diversos investigadores sobre sistemas, como los realizados por Tom Burns y G.M. Stalker,³² quienes señalan que existen dos tipos de sistemas de administración:

- SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN MECANICISTA: Apropriado para ambientes organizacionales relativamente estables. Se caracterizan por la diferenciación especializada de las tareas, por individuos que consideran sus tareas como diferentes de la mayoría, por una estructura jerárquica, por interacciones verticales entre el superior y subordinados y porque las instrucciones y decisiones provienen del superior.
- SISTEMA DE ADMINISTRACION ORGANICO. Se caracteriza por el desempeño individual basado en el conocimiento de la tarea de la totalidad de los involucrados, la continua redefinición de las tareas mediante la interacción con otros y una gran cantidad de interacción y consultas laborales. Este sistema es apropiado para hacer frente a condiciones inestables y cambiantes y con problemas impredecibles.

A los estudios señalados deben añadirse los realizados por R. Lawrence y Jay W. Lorsch, quienes mencionan que las empresas con ambiente dinámico y cambiante requieren tipos de organización orgánicos tendentes a la integración de las actividades. También señalan que las empresas con ambientes estables requieren de sistemas organizacionales más mecanicistas, con una jerarquía administrativa.

³² Investigadores de la relación entre las prácticas administrativas y las características del ambiente externo; mencionados en KOONTZ, Harold, *Administración. Una perspectiva global*, 10ª ed., México, Editorial McGraw Hill, 1996, p. 337.

Joan Woodward³³ realizó estudios de cien empresas y concluyó que existe una relación entre el diseño de la organización y los diversos tipos de tecnología, por lo que clasificó a las empresas en tres grupos:

- PRODUCCIÓN EN LOTES PEQUEÑOS Y UNITARIOS (por ejemplo, artículos especiales o hechos a la medida),
- PRODUCCIÓN EN LOTES GRANDES Y EN GRAN ESCALA (por ejemplo, artículos producidos en grandes cantidades en las líneas de montaje).
- PRODUCCIÓN MEDIANTE PROCESOS O DE FLUJO CONTINUO (por ejemplo, productos químicos).

Mediante el estudio de Woodward se comprobó que las empresas más exitosas en el grupo de lotes grandes y en gran escala estaban organizados con base en las organizaciones mecanicistas señaladas por Burns y Stalker, y que las empresas en las otras dos categorías (lotes pequeños y flujo continuo) eran más eficaces con estructuras orgánicas.

2.4 HABILIDADES PARA DISEÑAR CON EFICACIA UN SISTEMA

Para lograr un diseño eficaz de sistemas administrativos se deben tomar en cuenta cuatro clases de habilidades:³⁴

- **Habilidad técnica:** Conocimiento y pericia para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos.
- **Habilidad humana:** Capacidad para trabajar con personas; es el trabajo en equipo, crear un ambiente en el que las personas se sientan seguras y libres para expresar sus opiniones.

³³ Idem.

³⁴ Estas habilidades las menciona Robert L. Katz, citado por KOONTZ, Harold, obra citada en la nota 32 de esta tesis.

- **Habilidad conceptual:** Capacidad de ver la “imagen de conjunto”, de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos.
- **Habilidad de diseño:** Capacidad para solucionar problemas en beneficio de la empresa.

Las habilidades varían en importancia, según los diversos niveles de administración, como lo muestra la siguiente figura:³⁵

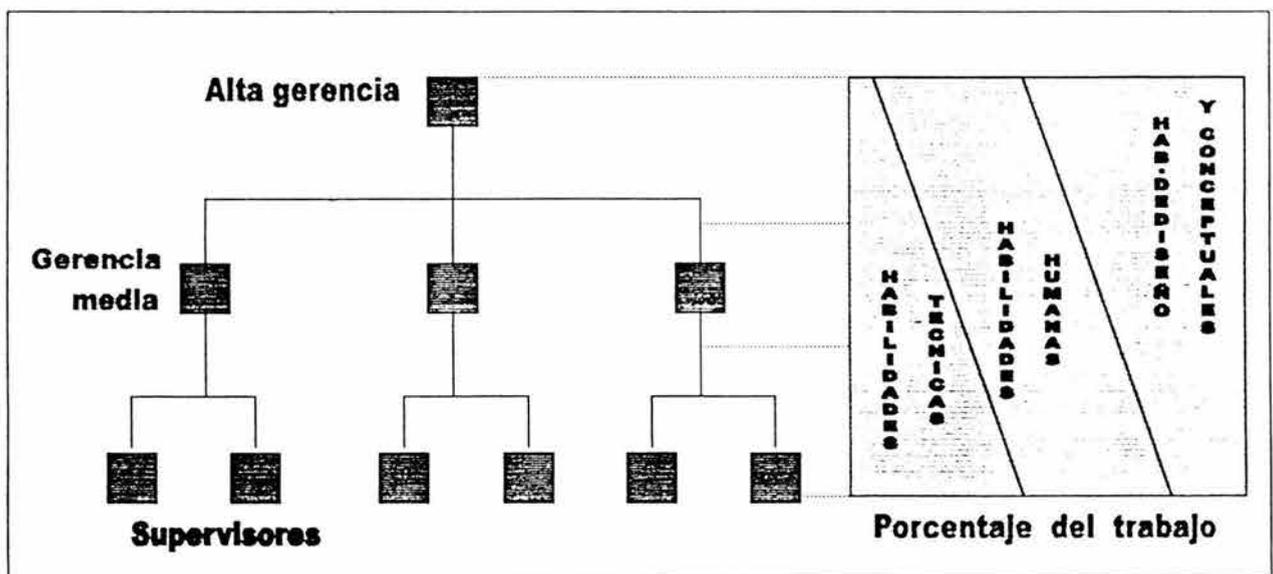


Figura 13

³⁵ Ibidem, p. 7.

2.5 DETERMINACION DE LA FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

2.5.1 Inicio del proyecto

Conforme a lo que señala Kendall,³⁶ los proyectos se inician por muchas causas diversas y por muchas razones. Algunos serán factibles y otros no.

Para efectos de este estudio se tratará de un proyecto relacionado con el análisis y rediseño de un sistema, debido a que la empresa ya está funcionando, pero con diversos problemas que se detectarán y analizarán con el fin de dar solución óptima a los mismos.

2.5.2 Problemas de la organización

Los buenos líderes reconocen que cuando hay síntomas de problemas en la organización, es imperante resolverlos. Los problemas surgen en formas diversas y por motivos diferentes. Una de las formas para detectarlos es la retroalimentación, la cual no puede indicar si se están realizando bien, o no, las funciones para lograr los objetivos de las empresas. La retroalimentación hace resaltar los problemas, entre los que se pueden mencionar: el ausentismo del personal, la poca productividad, la falta de comunicación, etcétera.

Para identificar problemas:

- Deben revisarse los resultados contra los criterios de desempeño, buscando estos signos: demasiados errores, trabajo terminado lentamente, trabajo hecho incorrectamente o en forma incompleta.

³⁶ En su obra citada en la nota 31 de este trabajo, p. 47.

- Debe observarse el comportamiento de los empleados, buscando signos tales como: el alto ausentismo, la alta insatisfacción en el trabajo o la alta rotación de personal.
- Debe escucharse retroalimentación externa de vendedores, clientes y proveedores, buscando signos tales como: quejas, sugerencias de mejoras, pérdida de ventas, menores ventas, etcétera.

2.5.3 Oportunidades de mejora

El analista debe ser capaz de detectar los problemas y darles solución a través de mejoras, de cambios, en los procesos.

Señala Kendall, que las oportunidades pueden ser concebidas como el anverso de los problemas. Lo que surge como un problema perturbador para algunos, puede ser cambiado en una oportunidad de mejora, es decir, una oportunidad para cambiar en beneficio de la organización.

2.5.4 Definición de objetivos

Primero deben estudiarse los objetivos organizacionales y luego determinar si el proyecto sirve para cambiar el negocio.

Los objetivos del proyecto deben ser definidos conforme a los de la empresa, y para ello es necesario entrevistarse con los líderes de la misma. Deben fijarse claramente y por escrito.

2.5.5 Determinación de los recursos

La determinación de recursos debe ser revisada y evaluada con responsabilidad, ya que de ellos depende, precisamente, la factibilidad del proyecto: el análisis y diseño de sistemas.

Los recursos deben ser tratados en relación con tres áreas: técnica, económica y operacional. Con respecto a la factibilidad técnica, se deben valorar los recursos técnicos actuales para ver si pueden ser mejorados o cambiados; la factibilidad económica, incluye el estudio del costo del análisis y diseño (o rediseño del sistema), y en relación con la factibilidad operacional, ésta depende de los recursos humanos disponibles y dispuestos al cambio (para ello, es necesario una capacitación adecuada al sistema).

2.5.6 Evaluación de la factibilidad

Esta no es una tarea fácil, ya que los datos deben ser analizados en forma profesional y responsable, con el fin de presentar tanto el diagnóstico como los resultados y la factibilidad misma en forma clara para facilitar la decisión del cambio. Cuando ya se han realizado los estudios respectivos (a las tres áreas de factibilidad mencionadas), puede determinarse realmente la factibilidad del proyecto.

Capítulo tercero

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

3.1 ESTUDIO PRELIMINAR

3.1.1 Antecedentes

Nombre de la empresa: Perforación de Pozos Profundos, S.A. de C.V.

Localización: Gabino Barrera #202, Colonia Residencial, Celaya, Gto

Objetivos, meta y misión: No están establecidas por escrito.

Desarrollo de la empresa: En el año de 1975, don Juan Martínez Perea, después de trabajar en el negocio de la perforación de pozos petroleros con Petróleos Mexicanos, observó que en el estado de Guanajuato había una gran demanda del servicio de perforación, por lo que se independizó y fundó su propia empresa, satisfaciendo así la demanda existente en esta zona. Con el paso de los años incrementó el número de sus máquinas, hasta llegar a seis.

También se convirtió en socio fundador de la Asociación de Perforadores.

Actualmente, la empresa se encuentra en un periodo de transición. No obtiene las utilidades esperadas, ya que los mantos acuíferos del estado de Guanajuato están agotados y no existen permisos para explotarlos. Por ello, el servicio se ha ofrecido (y realizado) en otros estados de la República. Y es, precisamente este cambio, el que ha ocasionado diversos problemas administrativos y contables, y, por supuesto, de adaptación.

Otro tipo de problemas a los que se enfrenta la empresa es que el tipo de servicios que ofrece es impredecible, aún haciendo estudios de suelos (para conocer si son duros o blandos), éstos suelen fallar, por lo que a veces no se obtienen ganancias o en ocasiones no se gana ni se pierde.

3.1.2 Estructura organizacional

La empresa no cuenta con organización formal, ni con manuales de organización ni procedimientos.

El dueño es "todólogo". Y no tienen un sistema contable establecido; el trabajo en esta área lo realiza un contador público externo.

3.1.3 Aspecto del mercado

Esta empresa presta servicios a toda aquella persona que necesite la realización de un pozo en su propiedad, siempre y cuando dichas personas cuenten con un permiso de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. En general, se podría decir que el 90% de los clientes son personas de campo que buscan la realización de un pozo para el riego de cultivos.

El servicio se debe prestar con un máximo de calidad, ya que existe un acceso de competidores.

3.1.4 Aspectos técnicos

No cuentan con manual de procedimientos. Se han mostrado muy accesibles y han informado que las máquinas utilizadas son de la marca Bucyros Eyres, las

cuales trabajan con Diesel y son operadas por una persona con la ayuda de los peones.

3.1.5 Aspectos financieros

Por ser éste un estudio para elaborar el trabajo de tesis, no se tiene problema alguno en llevar a cabo la investigación (práctica) respectiva para realizar el rediseño de la empresa.

Por otro lado, es pertinente mencionar que la empresa, por las razones señaladas en párrafos anteriores (desarrollo de la empresa), han tenido problemas financieros por el tipo de negocio que es.

3.2 DIAGNOSTICO Y FACTIBILIDAD

Conforme al análisis realizado a la empresa Perforación de Pozos Profundos, S.A. de C.V., se concluye que la empresa tiene problemas inherentes a la administración de la misma. No tienen una estructura organizacional formal, no han elaborado planes estratégicos que ayuden a lograr los objetivos de la empresa y subsanen sus problemas financieros. El negocio necesita avanzar junto con los cambios de su ambiente y adaptarse a los mismos, ya que de no hacerlo, se volvería obsoleto. Existen diversos problemas entre los miembros de la empresa y se observó que el dueño ejerce una autoridad autocrática.

Otro de los problemas principales es que frecuentemente hay robo de maquinaria y equipo de trabajo (muchas veces debido a la complicidad entre los trabajadores y supervisores, y por parte de la competencia, quienes esperan un descuido para robarse cualquier cosa, desde diesel hasta la máquina completa).

Asimismo, existen problemas con respecto a los intermediarios, quienes llegan ofreciendo pozos a cambio de una jugosa comisión, además de las cantidades de dinero que se pagan por conseguir un permiso en el estado de Guanajuato.

El futuro de la organización depende en una gran parte a la realización de trabajos de perforación en otras partes de la República, ya que el estado de Guanajuato está saturado. Esto no representa un grave problema, ya que en este tipo de negocio se está acostumbrado a viajar largas distancias buscando las mejores zonas de trabajo.

El contador sólo se encarga de realizar el pago de los impuestos, pero no interviene en la administración de la organización, función que realiza por completo el dueño.

Cuando falta el dueño, se provoca un caos, ya que no existe otra persona que esté capacitada para dirigir la organización. Al ser una empresa familiar, es muy difícil que acepten la ayuda de un asesor externo y, sobretodo, que no sea familiar del dueño. No se cuenta con métodos adecuados de contratación de personal, por lo que no se evalúa de manera adecuada sus habilidades. La mayoría de las veces, la información generada de niveles inferiores no llega al dueño. No existen campañas de promoción de seguridad e higiene en la empresa.

Por ello, es factible y necesario llevar a cabo un rediseño del sistema administrativo y contable de esta empresa, asuntos estos que se tratarán en las siguientes páginas.

Capítulo cuarto

**REESTRUCTURACION DE LA EMPRESA
(Sistema propuesto)**

4.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Giro:

Empresa dedicada a la perforación de pozos profundos.

Localización:

Gabino Barreda No. 202

Colonia Residencial

Celaya, Guanajuato

Objetivo institucional:

Brindar un servicio de calidad con el fin de satisfacer las necesidades del mercado en forma eficiente y tener la capacidad de fomentar empleos a través de la empresa.

Planeación:

Debido al tipo de empresa, se recomienda involucrar a las personas de cada área en el proceso de toma de decisiones con respecto a los problemas que surjan; sin embargo, las decisiones críticas serán tomadas de la cima hacia abajo.

Las obligaciones deben ser definidas y tratarse de una forma flexible para comprender y enfrentar los cambios gubernamentales. Deben formularse políticas acorde a las funciones de la empresa, por ejemplo: día y forma de pago, horario de labores, horas de descanso, etcétera. Asimismo, debe establecerse un reglamento interior de trabajo, en donde se establezcan los días de descanso obligatorio y las prestaciones que otorga la empresa a sus trabajadores.

Se deben establecer **metas y estrategias** para lograr los objetivos de la empresa, entre las cuales se pueden mencionar estudios de mercado, para aprovechar las oportunidades del mismo; contratar al personal adecuado, y realizar

cursos de capacitación (para crear una cultura organizacional participativa) y adiestramiento (para lograr el desarrollo operacional requerido).

La cultura organizacional debe ser participativa, en donde las decisiones se tomen en forma efectiva para lograr el objetivo institucional y para guiar al equipo de trabajo en sus acciones.

La motivación y apoyo a los trabajadores es esencial para la buena marcha de las operaciones de la empresa, con el fin de lograr brindar un servicio de calidad y ser una organización eficaz y competitiva.

Seleccionar al personal idóneo para cada puesto es de vital y primordial importancia, así como la coordinación y vigilancia de todas las funciones, para tener un control eficaz de las mismas.

En relación con la planeación de personal, se deben realizar estudios tendentes a la proyección de la estructura de la empresa, los cuales deben incluir descripciones de puestos a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo. Es importante planear al mismo tiempo los requerimientos de recursos materiales, técnicos y humanos, ya que constantemente presentan cambios en la organización.

Con respecto al **pronóstico de personal**, se puede señalar que por cada máquina que tiene la empresa, se requiere un supervisor, un operador de la máquina y dos obreros o ayudantes del perforador.

Con el fin de determinar la importancia de cada puesto con relación a los demás y de lograr la correcta organización y remuneración de personal, se presenta a continuación una forma de **valuación de puestos**, para lo cual se utilizó el método de alineamiento (en base a un orden establecido por un comité).

El comité se formó con un primer representante de la empresa (1RE), un segundo representante de la empresa (2RE), el gerente general (GG) y el analista (A).

TITULO DEL PUESTO	1RE	2RE	A	GG	PROMEDIOS
Jefe de Administración	1	1	1	1	1.0
Jefe de Operaciones	1	1	1	1	1.0
Supervisor	2	2	2	2	2.0
Secretaria	5	5	5	5	5.0
Operador	3	3	3	3	3.2
Peón	4	4	3	4	3.7

NUMERO DE ORDEN SEGÚN PROMEDIOS	PROMEDIOS	TITULO DEL PUESTO	SUELDO DIARIO
1	1.0	Jefe de Administración	\$150.00
2	1.0	Jefe de Operaciones	\$150.00
3	2.0	Supervisor	\$140.00
4	3.2	Operador	\$100.00
5	3.7	Peón	\$ 70.00
6	5.0	Secretaria	\$ 60.00

4.2 MANUAL DE ORGANIZACION

4.2.1 Misión, visión y valores

MISIÓN: *Satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.*

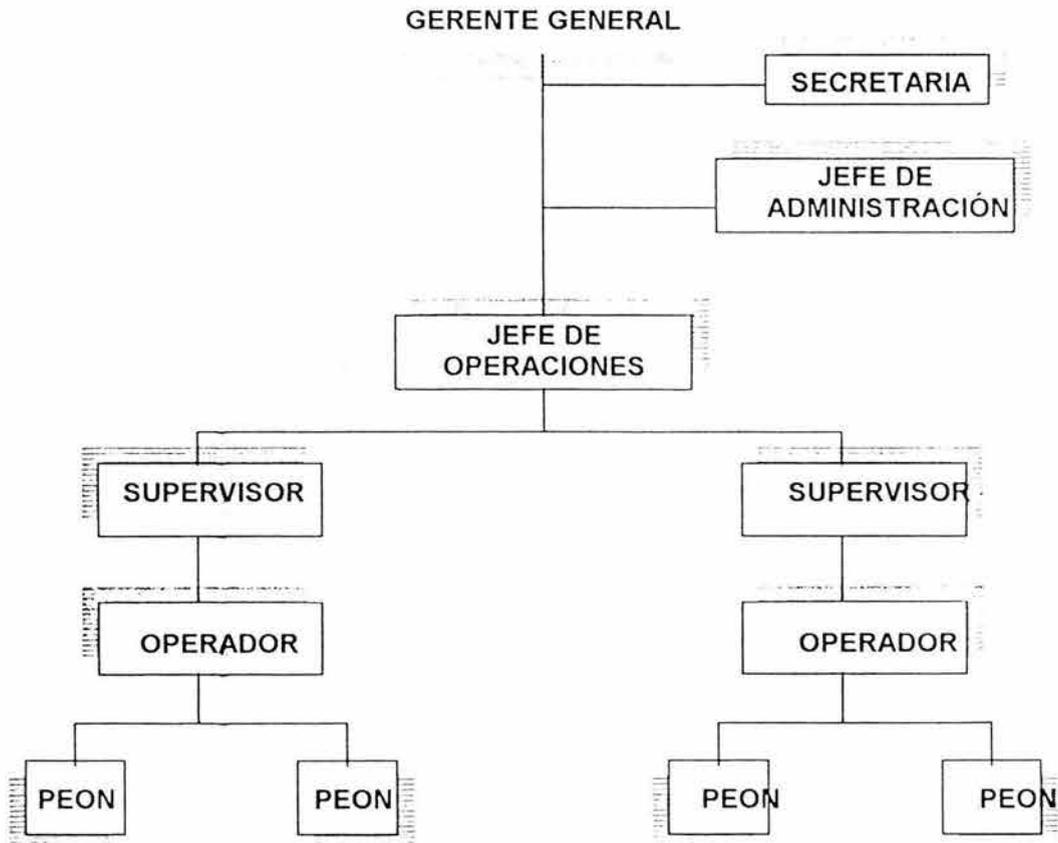
VISION: *Ser una empresa de calidad con presencia competitiva.*

VALORES: * *Servicio de calidad al cliente.*

* *Integridad en nuestras acciones y funciones.*

* *Respeto hacia los demás.*

4.2.2 Carta organizacional y descripciones de puesto



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: **Gerencia General**

Localización en la organización:



Escolaridad mínima: **Lic. en Administración con experiencia en el giro**

Número de subordinados: **Ninguno**

Descripción genérica

- Prestar sus servicios a la empresa con una completa responsabilidad, ya que sobre él recae el manejo de la situación fiscal de la organización, así como de las operaciones contables de la misma y el reclutamiento, selección y contratación del personal necesario.

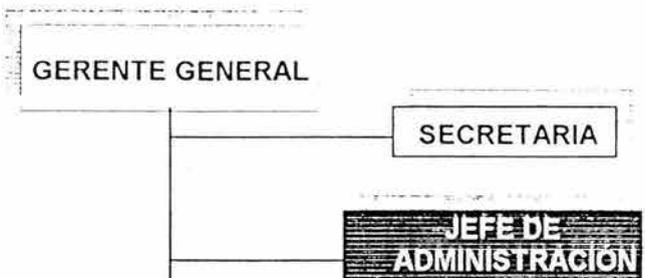
Descripción específica

- Lograr los objetivos de la empresa creando una cultura organizacional participativa.
- Coordinar y vigilar las funciones de los departamentos de la empresa.
- Tomar decisiones con relación a los planes.
- Búsqueda de nuevos mercados.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: **Jefe de Administración**

Localización en la organización:



Escolaridad mínima: **Lic. en Contaduría Pública**

Experiencia laboral: **3 años mínimo**

Puesto inmediato superior: **Gerente general**

Número de subordinados: **Ninguno**

Descripción genérica

- Prestar sus servicios a la empresa con una completa responsabilidad, ya que sobre él recaerá el manejo de la situación fiscal de las organización, de las operaciones contables y del personal de la empresa.

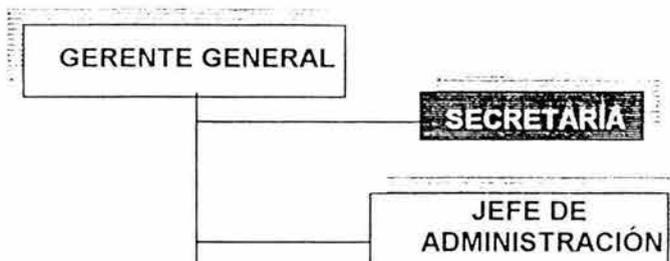
Descripción específica

- Elaborar los estados financieros y cumplir con las obligaciones que marca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Elaborar una adecuada planeación fiscal.
- Realizar un manejo efectivo de facturas.
- Reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo para la empresa.
- Organizar cursos de capacitación con el fin de crear una cultura de equipo.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: **Secretaria**

Localización en la organización:



Escolaridad mínima: **Carrera comercial, Secretaria Ejecutiva**

Puesto inmediato superior: **Gerente General**

Número de subordinados: **Ninguno**

Descripción genérica

- Brindar servicio secretarial al Gerente General y al Jefe de Administración.

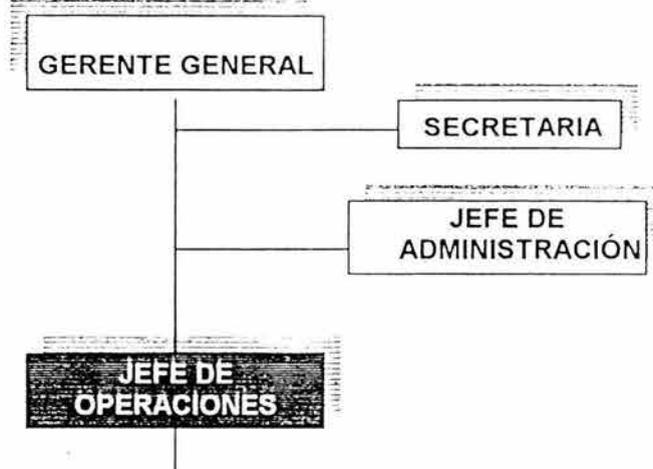
Descripción específica

- Elaborar los informes o contratos que el Gerente General solicite.
- Contestar el teléfono y, en su caso, tomar recados.
- Llevar al día la agenda de sus jefes inmediatos.
- Proporcionar un buen trato a los clientes.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: **Jefe de Operaciones**

Localización en la organización:



Escolaridad mínima: **Ingeniero civil**

Puesto inmediato superior: **Gerente General**

Número de subordinados: **2**

Puestos subordinados: **Supervisores**

Descripción genérica

- Elaborar los planes y programas necesarios y requeridos para brindar un servicio de calidad.

Descripción específica

- Organizar y dirigir las actividades necesarias para brindar el servicio de perforación de pozos.
- Dirigir y apoyar a los supervisores en sus funciones.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: **Supervisor**

Localización en la organización:



Escolaridad mínima: **Secundaria**

Puesto inmediato superior: **Jefe de Operaciones**

Número de subordinados: **1**

Puesto subordinado: **Operador**

Descripción genérica

- Guiar y apoyar las funciones del operador y tomar las decisiones con relación a problemas que se presenten en el campo de trabajo.

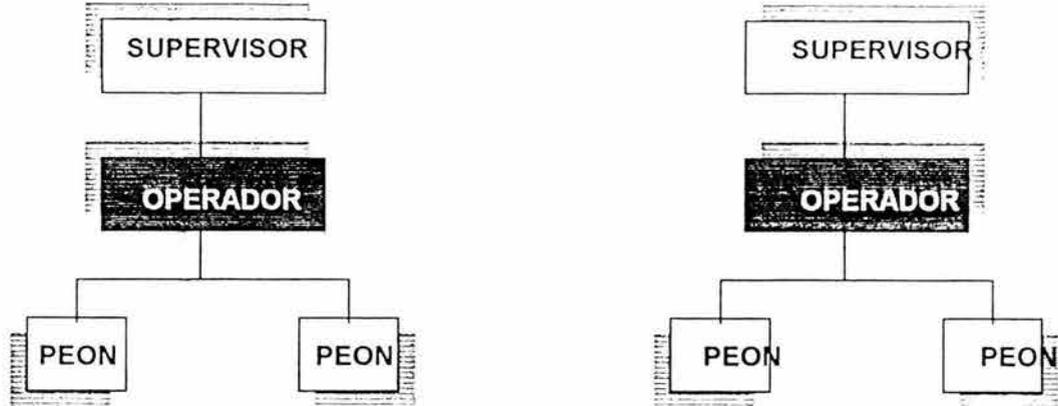
Descripción específica

- Visitar el área de trabajo con el fin de asesorar al operador.
- Dar solución a los problemas que se susciten con respecto a las operaciones de perforación.
- Vigilar que las actividades del operador se realicen con eficiencia.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: **Operador**

Localización en la organización:



Escolaridad mínima: **Secundaria**

Número de subordinados: **2**

Puestos subordinados: **Peones**

Descripción genérica

- Manejar la máquina perforadora

Descripción específica

- Manejar la máquina perforadora
- Dirigir las funciones de los peones

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: **Peón**

Localización en la organización:



Escolaridad mínima: **Primaria**

Número de subordinados: **Ninguno**

Descripción genérica

- Realizar todas aquellas funciones que le ordene el operador.

Descripción específica

- Hacer zanjas.
- Cuidar el cable de perforación.
- Llenar los suministros de agua.
- Realizar el trabajo que el operador ordene.

4.2.3 Reglamento interior de trabajo

- Todo aquel miembro de la organización que falte más de tres veces sin previo aviso o justificante médico, su relación laboral con esta organización queda automáticamente rescindida.
- Son días de descanso obligatorio: 1º de enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 10 de mayo, 16 de septiembre, 20 de noviembre, el día correspondiente a la transmisión del Poder Ejecutivo federal, cada seis años. Además se tendrán los siguientes días de descanso: 12 de diciembre y 25 de diciembre.
- La jornada de trabajo es de lunes a viernes (de 9:00 hrs. a 17:00hrs.).
- Será restituida de la empresa toda aquella persona que, buscando intereses personales, dañe el accionar de la misma.
- Cualquier amago o agresión de parte de algún trabajador, será causa de rescisión de contrato.
- Se tratará a los empleados en forma justa, respetando sus garantías individuales.
- Todo trabajador debe portar su equipo de seguridad en el área de trabajo.
- No debe jugarse con el equipo ni herramientas de trabajo.
- Queda estrictamente prohibida la presencia de mujeres en el área de trabajo.
- Todos los empleados tienen derecho a todas las prestaciones marcadas en la Ley Federal de Trabajo, en la Ley del IMSS e INFONAVIT.
- Todos los empleados serán acreedores a las sanciones fijadas en la Ley, en el caso de incurrir en algún acto contrario a los establecidos como obligaciones por la misma Ley.
- Está prohibido el consumo de bebidas alcohólicas o enervantes durante las horas de trabajo.

4.2.4 Políticas

- Se fomentará el espíritu competitivo entre los miembros de la empresa.
- Se premiará a aquel trabajador que muestre un buen desempeño laboral.
- La tolerancia para la hora de entrada es de 10 minutos.
- Se entregarán informes semanales al gerente general sobre los metros avanzados durante la semana.
- El pago a los operadores y obreros se realizará semanalmente, mientras que los supervisores, el jefe de Administración, el jefe de Operaciones y el Gerente General, cobrarán quincenalmente.
- El examen médico se realizará cada seis meses.

4.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.3.1 Departamento de Administración

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

En esta empresa, el reclutamiento puede ser interno o externo. En forma interna, se realiza con el fin de ascender a un trabajador a un puesto con mayor jerarquía que haya quedado vacante. La mayoría de las ocasiones se realizará una labor de reclutamiento externo en la comunidad de pozos, ubicada en Juventino Rosas, ya que es ahí el único lugar del estado en donde están capacitados para realizar este tipo de trabajo.

Los pasos para la selección de personal son los siguientes:

- 1º Se pide a la persona requisitar una solicitud de empleo.
- 2º El Jefe de Administración revisa dicha solicitud y entrevista al solicitante.
- 3º Si el Jefe de Administración considera a la persona como candidata al puesto, se examinan sus aptitudes.
- 4º En su caso, el Gerente General y el Jefe de Operaciones entrevistan al candidato.
- 5º En el caso de que la persona sea seleccionada, se le pedirá un examen médico.
- 6º De no haber problema alguno (después de revisar y verificar la información proporcionada por el candidato y de tener los resultados médicos sin problemas), se informa a la persona que ha sido seleccionada y se le solicita la documentación necesaria para su contratación (acta de nacimiento, núm. IMSS, CURP, cartas de recomendación, cartilla, carta de no antecedentes penales, etcétera).
- 7º Se elabora el aviso de inscripción al IMSS, para lo cual se debe considerar el siguiente método para obtener el salario base de cotización y el factor de integración:

$$\text{PARTE ADICIONAL DE AGUINALDO} = \frac{(\text{Cuota diaria}) (15 \text{ días})}{365 \text{ días}}$$

$$\text{PARTE PROPORCIONAL DE PRIMA VACACIONAL} = \frac{(\text{Cuota diaria}) (6 \text{ días})}{365 \text{ días}} \times 25\%$$

$$\text{SALARIO BASE DE COTIZACIÓN} = \text{Cuota diaria} + \text{Parte adic. de aguinaldo} + \text{Parte prop. de prima vacacional}$$

$$\text{FACTOR DE INTEGRACIÓN} = \frac{\text{Salario base de cotización}}{\text{Cuota diaria}}$$

$$\text{TOPE PARA INTEGRACIÓN DEL SALARIO} = (\text{Salario diario del estado de Gto.}) (25)$$

Asimismo, se elabora el contrato respectivo.

8° Se pide a la persona firmar los documentos y se le da una explicación amplia de la empresa, de su cultura organizacional, de sus objetivos, valores, etcétera.

La inducción implica la introducción del nuevo empleado a la empresa, a sus funciones y a las personas.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Esta indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados y su objetivo es motivar al personal con ascensos, premios, incentivos, etcétera. Esta evaluación debe proporcionar el conocimiento de las necesidades del trabajo y del trabajador, la oportunidad suficiente para desarrollar lo que de él se espera, el asesoramiento y ayuda oportunos.

Anualmente el encargado del departamento de personal, o cuando el gerente lo requiera, entregará los formatos ya establecidos de evaluación al jefe inmediato para que califique la actuación de sus subordinados. Y esta información se le regresa al encargado de personal, quien dará instrucciones sobre el aumento de incentivos, salarios, según indique el jefe correspondiente.

El proceso de evaluación del desempeño consta de cuatro etapas:

- Establecimiento de las normas de desempeño
- Registro de desempeño individual
- Comparación del desempeño con las normas
- Determinación de la acción futura

El proceso puede presentar problemas por benevolencia, respuestas aleatorias, interacción de evaluador y evaluado. Por lo que debe existir confiabilidad y validez.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño los más utilizados son los siguientes:

- Cantidad de producción
- Estudios de tiempo
- Calidad de producción
- Productividad
- Calificación de méritos

La calificación de méritos se divide en

- De evaluación (con sus compañeros)
- De escalas: continua y discontinua
- Listas de evaluación: ponderadas y de preferencia

A continuación se presenta un formato para la calificación de méritos, utilizando el método de la lista checable ponderada aplicado a la empresa de perforación de Pozos Profundos S.A de C.V.:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del empleado: _____

Departamento: _____ Puesto: _____

Periodo a que se refiere la opinión: _____

Calificado por: _____

Instrucciones

A continuación encontrará una lista de frases acerca del rendimiento en el trabajo, en el lado derecho de cada una hay un espacio para que usted marque con una cruz aquellas que considere puedan ser aplicadas al trabajador en cuestión.

Lista de frases

	Marque
1. Utiliza eficientemente su área de trabajo	_____
2. Muestra moderado interés en su trabajo	_____
3. No es muy cuidadoso con su equipo	_____
4. Trabajo sistemáticamente bueno	_____
5. Trabaja con ritmo lento pero estable	_____
6. Se ausenta con frecuencia de su trabajo	_____
7. Difícilmente cambia su modo de hacer las cosas	_____
8. Cambia a otros trabajos sin perder rapidez	_____
9. Trabaja rápido pero sin extremar precauciones	_____
10. Muestra un espíritu de competencia	_____

CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

La capacitación es imprescindible, ya que mediante ella se adquieren los conocimientos técnicos y administrativos necesarios para el eficaz desempeño del personal de la empresa. Y el adiestramiento es importante realizarlo porque proporciona destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una practica mas o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Se deben elaborar planes y programas de capacitación y adiestramiento, y llevar a cabo las evaluaciones respectivas. Para ello, se deben detectar, primordialmente, las necesidades de la empresa, acorde a sus objetivos; para esto, se recomienda realizar mesas redondas, con la participación del gerente general, del jefe de administración y del jefe de operaciones. Posteriormente, debe realizarse un curso de capacitación relacionado con equipos de mejora, con el fin de crear cultura organizacional a todos los miembros de la empresa. El adiestramiento debe realizarse continuamente.

SEGURIDAD E HIGIENE

<i>Programa</i>					
<i>Actividad</i>	<i>Lunes</i>	<i>Martes</i>	<i>Miércoles</i>	<i>Jueves</i>	<i>Viernes</i>
	8-10	8-9	8-9	9-10	9-9:30
<i>Inauguración y conferencia Sobre la seguridad e higiene.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<i>Entregar a los trabajadores Folletos informativos.</i>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<i>Convocatoria al concurso De carteles.</i>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Visita al área de trabajo.</i>				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Premiación del concurso De carteles.</i>					<input type="checkbox"/>

INAUGURACIÓN

Escucharemos el discurso inaugural del gerente general de nuestra organización, en donde mencionara la importancia de la semana de seguridad e higiene así como los motivos por los cuales se realizó este programa.

Esta semana ha sido creada para crear conciencia en los trabajadores sobre la seguridad e higiene en nuestra organización.

CONFERENCIA

El licenciado Juan Martínez Iturralde impartirá una plática mencionando los aspectos importantes tales como: el número de extinguidores que debe de tener el área de trabajo, el equipo de protección que se debe de usar como mínimo para evitar accidentes así como seguir las instrucciones paso a paso para el manejo de una máquina de perforación.

Se espera que después de esta conferencia queden claras las formas en que podemos evitar accidentes y conocer las actividades en el área de trabajo consideradas de alto riesgo.

Los trabajadores deberán tomar en cuenta los aspectos mencionados en esta conferencia porque es un beneficio para ellos, ya que con esto se disminuirán los cortes en las manos por la falta de uso de guantes, y se tratará de evitar la muerte de un trabajador con el uso del casco, pues se manejan herramientas muy pesadas. Y en fin, todo ese tipo de lesiones que con mayor atención y conciencia se pueden evitar.

ENTREGA DE FOLLETOS

Se pasa al área de trabajo a entregarles a los trabajadores los folletos informativos relativos a la seguridad e higiene en nuestra organización. Estos folletos cuentan con dibujos e información escrita para ayudar a explicar de manera más sencilla las distintas formas de evitar accidentes en la empresa.

En los folletos le daremos gran importancia a la indicación del uso de no distraerse mientras se está trabajando y tratar de estar concentrado en lo que se está haciendo, ya que esto ocasiona la mayoría de los accidentes en la organización.

CONVOCATORIA

Concurso de cartelones:

Aquí solicitaremos a los trabajadores que ingresen en el concurso de carteles, donde con su creatividad proporcionaran ideas para mejorar la seguridad e higiene en la organización.

Los trabajadores deberán poner un gran esfuerzo para lograr obtener el premio y lograr ayudar a su empresa a que crezca como organización además de obtener un crecimiento como persona.

El trabajador ganador obtendrá un premio. La convocatoria se realizará por medio de volantes repartidos a los trabajadores así como carteles pegados en la oficina la empresa.

VISITA EN EL AREA DE TRABAJO

El gerente de la compañía visitará a las 9:00AM las distintas ubicaciones en donde se encuentren las máquinas de perforación. Esto se hace con el fin de revisar la seguridad e higiene con que cuentan los trabajadores en su área de trabajo.

Esto se realizará a las 9:00 AM para conocer qué efecto ha tenido en los trabajadores la conferencia y los cartelones. Así sabremos si ellos se encuentran equipados con su equipo de seguridad y si están concentrados durante la realización de su trabajo.

PREMIACION

Aquí el gerente general entregará al trabajador ganador su respectivo premio. El ganador será elegido por el gerente general.

Se otorgará premio a los dos cartelones ganadores que consistirá:

1er lugar: 4000 pesos

2do lugar 2000 pesos

CALCULO DEL ISPT

Nombre	Días trabajados	Factor de días	Percepción	Factor por percepción	Total PTU
J.Mtnz \$25000	350	\$ 455.89	\$ 96725	\$14083.74	\$14539.63
ISPT	PTU NETA				
\$3988.42	\$10551.21				

OPERACIONES

1er. Paso determinar la PTU promedio

\$14539.63 PTU

- 490.50 PTU exenta (35.85) (15)

\$14049.13

2do. Paso determinar ingreso mensual promedio y calculo de ISPT

\$25000 Salario mensual diario

+ 1170.12 PTU promedio

\$26170.12

ART.80

26170.12

16277.23

34%

3363.58*30%

4096.83

7460.91

(1532.67)

927.73

(A)

ART.80-A

1777.6

1099.07

2786.67

55%

1532.67

3er.paso determinar ISPT a un mes de salario ordinario

ART.80

26170.12

16277.23

34%

3363.58*30%

ART:80-A

1777.60

889.72

2667.32

55%

1467.02

4096.83

7460.91

(1467.02)

5595.54

(B)

4to. Paso hacer una diferencia entre el paso 1 – 2/1170.12

$\$332.18/1170.12 = 0.2838$

5TO.paso PTU gravable* tasa

$\$14049.13*0.2838= 3988.42$

$\$14539.63 - 3988.42 = \10551.21 PTU neto

MANUAL DE BIENVENIDA

Bienvenido es aquel que con las mejores intenciones y con espíritu de lucha, pretenda cruzar la puerta de esta empresa la cual es su casa. Y se le promete un trato digno y un buen salario, para que su estancia dentro de la misma sea placentera, y el día que abandone la organización se encuentre satisfecho.

MISIÓN: Satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

VISION: Ser una empresa de calidad con presencia competitiva.

*VALORES: * Servicio de calidad al cliente.*

** Integridad en nuestras acciones y funciones.*

** Respeto hacia los demás.*

Antecedentes:

Esta empresa ha sido fundada para satisfacer las necesidades del mercado, enfocada a toda aquella persona que necesite del servicio de perforación de pozos de agua

Siempre prestando nuestros servicios, pensando en la calidad total.

Ha sido creada en un principio para satisfacer las necesidades del mercado regional, pensando en un futuro en el mercado nacional.

Una cosa importante de nuestra organización es que presta un servicio pensando en satisfacer en su totalidad al cliente.

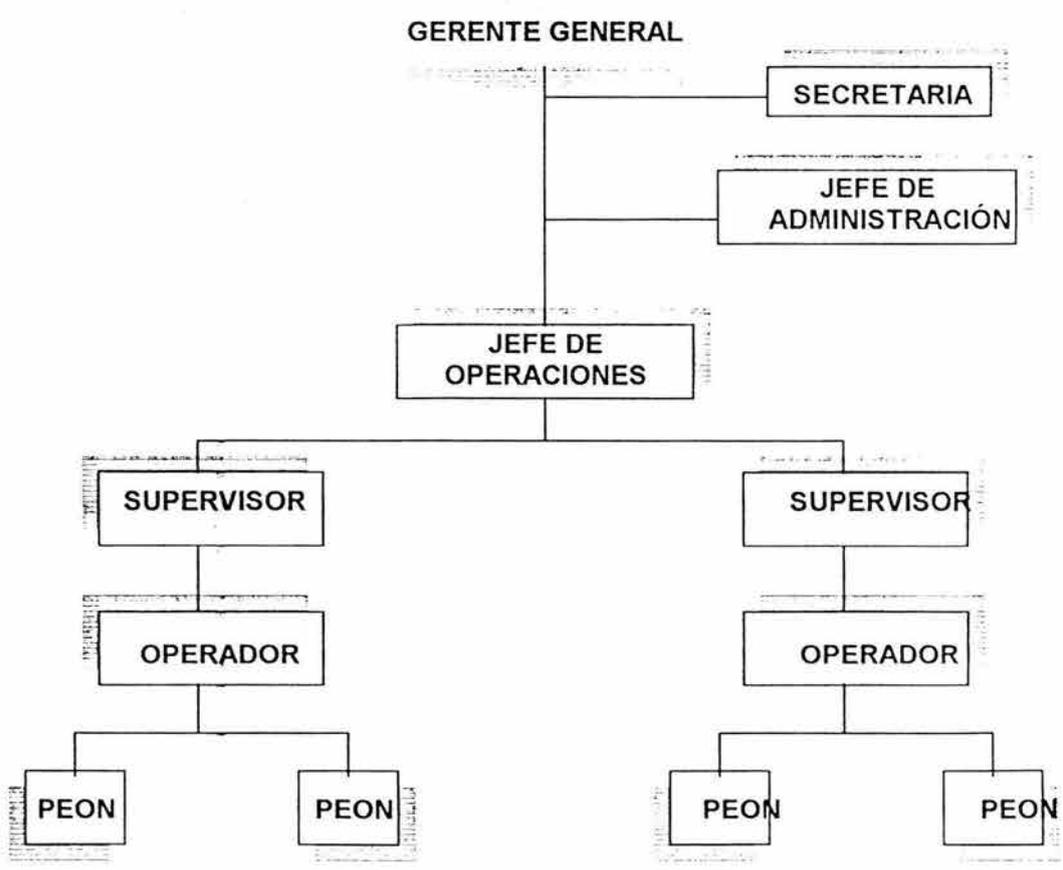
Se caracteriza por prestar el mejor servicio un costo adecuado

Tomando en cuenta lo antes mencionado pensamos que nuestra empresa tendrá una gran aceptación en el mercado y con ello obtener las ganancias previstas.

Código de conducta:

- Comportarse con absoluta seriedad en el área de trabajo.
- No jugar con el equipo, así como las herramientas de trabajo, esto con el fin de evitar accidentes.
- Queda estrictamente prohibido prescindir del equipo de seguridad (casco, guantes, lentes, careta).
- Dirigirse con respeto hacia los compañeros.
- Comportarse con honestidad.

Organigrama:



Políticas de personal:

- Esta organización espera recibir de sus empleados una entrega total hacia su trabajo, ya que la empresa no sería nada sin ellos, a quienes se les proporcionará un salario justo y un trabajo digno. A esta organización le preocupa el bienestar del trabajador y por ello le interesa que te encuentres contento en la misma.
- Se fomentará el espíritu competitivo entre los miembros de la empresa.
- Se premiará a aquel trabajador que muestre un buen desempeño laboral.
- La tolerancia para la hora de entrada es de 10 minutos.
- Se entregarán informes semanales al gerente general sobre los metros avanzados durante la semana.
- El pago a los operadores y obreros se realizará semanalmente, mientras que los supervisores, el Jefe de Administración, el Jefe de Operaciones y el Gerente General, cobrarán quincenalmente.
- El examen médico se realizará cada seis meses.

Como podrás observar, si tú como trabajador brindas tu máximo rendimiento, te encontrarás sin ningún problema.

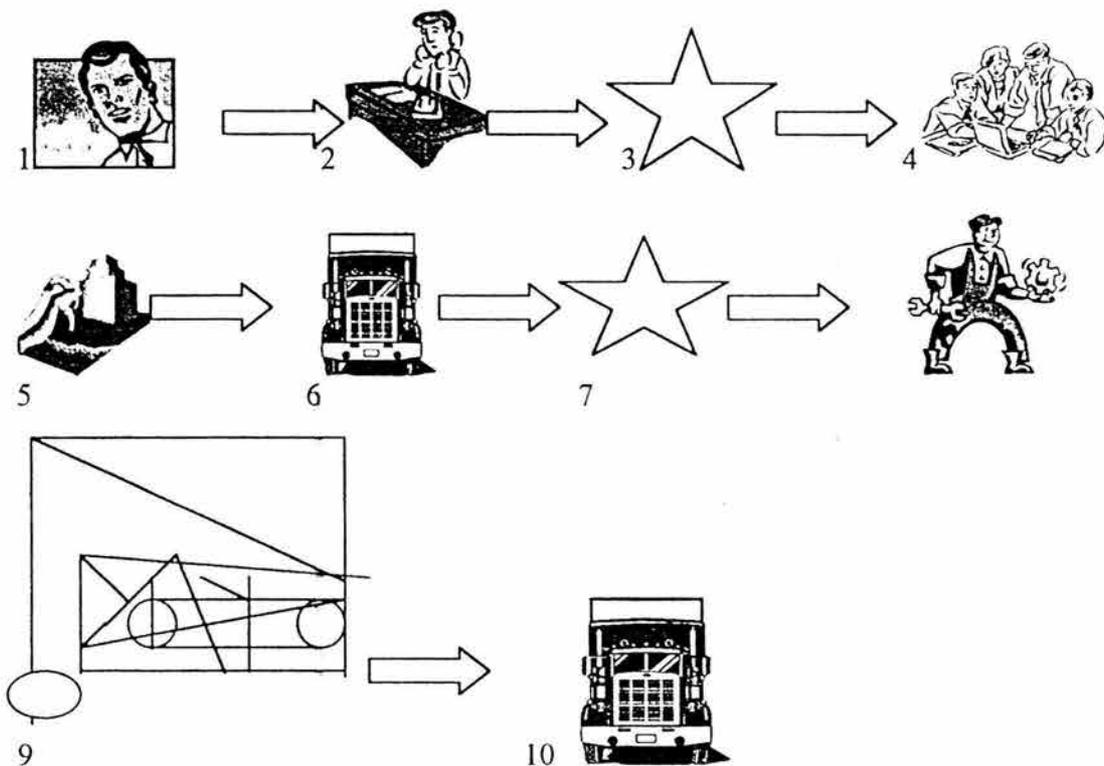
Reglas principales:

- Todo aquel miembro de la organización que falte más de tres veces sin previo aviso o justificante médico, su relación laboral con esta organización queda automáticamente rescindida.
- Son días de descanso obligatorio: 1º de enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 10 de mayo, 16 de septiembre, 20 de noviembre, el día correspondiente a la transmisión del Poder Ejecutivo federal, cada seis años. Además se tendrán los siguientes días de descanso: 12 de diciembre y 25 de diciembre.
- La jornada de trabajo es de lunes a viernes (de 9:00 hrs. a 17:00hrs.).

- 27
- Será restituida de la empresa toda aquella persona que, buscando intereses personales, dañe el accionar de la misma.
 - Cualquier amago o agresión de parte de algún trabajador, será causa de rescisión de contrato.
 - Se tratará a los empleados en forma justa, respetando sus garantías individuales.
 - Todo trabajador debe portar su equipo de seguridad en el área de trabajo.
 - No debe jugarse con el equipo ni herramientas de trabajo.
 - Queda estrictamente prohibida la presencia de mujeres en el área de trabajo.
 - Todos los empleados tienen derecho a todas las prestaciones marcadas en la Ley Federal de Trabajo, en la Ley del IMSS e INFONAVIT.
 - Todos los empleados serán acreedores a las sanciones fijadas en la Ley, en el caso de incurrir en algún acto contrario a los establecidos como obligaciones por la misma Ley.
 - Está prohibido el consumo de bebidas alcohólicas o enervantes durante las horas de trabajo.

Espero que lo visto en este manual de bienvenida cumpla con tus expectativas y satisfaga lo que tú, como trabajador, buscas en una organización.

4.3.2 Departamento de Operaciones



1 y 2.-El interesado en el pozo acude a ver al geólogo para que encuentre el manto acuífero.

3.- El geólogo encuentra el manto acuífero.

4.- El geólogo se reúne con su contratante para informarle que ubico un manto acuifero en su propiedad.

5.-El cliente acude a la empresa perforadora para contratar sus servicios.

6.-La maquina es transportada al lugar en el que se realizara el pozo.

7.-Lugar del pozo.

8.- Proceso de instalación de la maquina.

9.- Maquina trabajando

10.- Una vez terminado el pozo se desinstala la maquina y se transporta de regreso a la compañía.

Capítulo quinto

**SISTEMA CONTABLE Y DE
CONTROL INTERNO**

5.1 CONTABILIDAD Y CONTROL INTERNO.

MARCO CONCEPTUAL

Con el fin de tener un marco teórico, a continuación se tratarán algunas conceptos que se consideran importantes para establecer un eficaz sistema contable en la empresa.

5.1.1 Definición de sistema de contabilidad

Sistema de contabilidad es una estructura organizada mediante la cual se recogen las informaciones de una empresa como resultado de sus operaciones, valiéndose de recursos como formularios, reportes, libros, etcétera, y que presentados a la gerencia le permitirán a la misma tomar decisiones financieras.

Un sistema de contabilidad no es más que normas, pautas, procedimientos, etc. para controlar las operaciones y suministrar información financiera de una empresa, por medio de la organización, clasificación y cuantificación de las informaciones administrativas y financieras que se nos suministre.

Para que un sistema de contabilidad funcione eficientemente es preciso que su estructura-configuración cumpla con los objetivos trazados. Esta red de procedimientos debe estar tan íntimamente ligada que integre de tal manera el esquema general de la empresa que pueda ser posible realizar cualquier actividad importante de la misma.

5.1.2 Procedimiento para instalar un sistema de contabilidad

1. Tener conocimiento de la empresa (por medio de entrevistas, visitas, etc.)
2. Preparar una lista de chequeo.
3. Elaborar informes.
4. Preparar Catálogo de Cuentas y Manual de Procedimiento .
5. Diseñar formularios para todas las operaciones.
6. Diseñar reportes.
7. Preparar los libros. Balance inicial.

Lista de chequeo: E un formulario que posee todos los datos de una empresa relativos a: su razón social, ubicación física, actividad comercial/industrial, cantidad de empleados, equipos, capital, datos generales, etc. Es suministrada por la persona que va a instalar el sistema de contabilidad.

Informes: Expresan la situación de la empresa. Están integrador por:

1. Balance General
2. Estado de Pérdidas y Ganancias

También pueden existir informes adicionales a criterio de la gerencia como son: Estado de costo estimado, estadísticas de ventas, etcétera.

La gerencia los utiliza para evaluar su actuación y determinar su posición financiera cada mes. Presentan cifras mensuales y acumuladas durante un ejercicio.

Entre sus cualidades se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Presenta propuestas para el buen funcionamiento de la empresa.
- ✓ Contiene los parámetros de una buena comunicación: claridad, coherencia, estratificación, etc.

Catálogo de Cuentas: contiene todas las cuentas que se estima serán necesarias al momento de instalar un sistema de contabilidad. Debe contener la suficiente flexibilidad para ir incorporando las cuentas que en el futuro deberán agregarse al sistema.

Objetivos:

- ⇒ Permitir que distintos empleados puedan mantener registros coherentes con la implementación de un catálogo de cuenta similar.
- ⇒ Facilitar el trabajo contable sobre todo cuando se trata de consolidar cifras financieras.
- ⇒ Facilitar y satisfacer la necesidad de registro diario de las operaciones de una empresa o entidad.

Las cuentas en el catálogo deben estar numeradas. La numeración se basa en el sistema métrico decimal. Se comienza por asignar un número índice a cada grupo de cuentas tanto del Balance General como del estado de resultado, de la manera siguiente:

Balance General

1. Activo
2. Pasivo
3. Capital

Estado de Resultado

4. Ingreso 7- Otro ingresos
5. Costos 8- Otros egresos
6. Gastos

En las cuentas fundamentalmente se anotan las partidas débito y crédito para obtener un balance.

La codificación es considerada como una operación preliminar para la clasificación.

Manual de procedimiento: es la guía que explica cómo podemos utilizar el catálogo. Nos indica cuáles son las cuentas deudoras o acreedoras.

Formularios: son todas las formas impresas con la finalidad de recaudar información en las diferentes áreas de una empresa. Constituyen un elemento que siempre y cuando esté autorizado (firmado) podrá servir como comprobante para garantizar una operación.

Los comprobantes son formularios que cumplen una destacada misión en el mecanismo funcional del régimen contable, como elementos de registro, información y control (facturas, recibos, etc.)

Toda operación debe ser respaldada por un comprobante o formulario que permita su apropiada contabilización y que sirva para conocer los diferentes datos.

Requisitos de todo formulario:

1. Numeración
2. Que contenga todo los datos necesarios para facilitar el control.
3. Redacción clara, sin errores.
4. Además del original, emitir las copias necesarias
5. Poseer firmas

Entre los principales formularios tenemos:

- Facturas

- Recibo
- Conduce
- Ordenes de compra
- Otros

La factura es un documento con el que se documenta la venta de mercaderías u otros efectos. En él se hacen constar las mercaderías vendidas, en cantidades, precios e importes, las condiciones de pago y otros datos relativos a la operación. Las facturas suelen emitirse por triplicado. El original al cliente y las copias se utilizan para contabilizar la venta en los registros pertinentes.

El recibo es un documento en el cual una persona reconoce haber recibido una determinada suma de dinero en efectivo o mediante cheque a su orden, un pagaré, mercancías u otros bienes. Los recibos por lo general se extienden por duplicado. El original se le da a la persona que hace el pago y la copia es conservada por el que lo recibe.

El conduce es elaborado por el almacén el original y por lo menos dos copias. El original es enviado al cliente junto con la mercancía. Copia a contabilidad / archivo. El propósito de este formulario es detallar la mercancía que se ha despachado del almacén previo a la orden de despacho que recibió el departamento de ventas.

La orden de compras es un formulario comercial que identifica la mercancías y/o productos que desea comprar una compañía.

La nota de débito se utiliza para contabilizar una partida a favor de la empresa y contra un acreedor o cliente. Puede emitirse en tres ejemplares. El original se envía a la persona que debemos cargar con su importe. El duplicado y triplicado, al igual que la factura, se emplean para sus registros en el mayor auxiliar respectivo y en los libros de entrada original.

La nota de crédito es una notificación que se envía al cliente a favor de su cuenta. Esta se orienta a favor de los clientes en el Diario de Ventas y las Notas de Crédito a favor de la empresa en el Diario de Compras.

El cheque es una orden de pago dada sobre un banco en el cual el librador tiene fondos depositados en cuenta corriente a su orden o crédito en descubierto. En fin, es un medio por el que una persona / empresa ordena a un banco el pago de una suma de dinero, siempre que tenga saldo a su favor o autorización para girar aunque no disponga de saldo.

El desembolso de caja es un formulario que se llena cuando hay un egreso de dinero para realizar pagos por distintos conceptos.

La requisición de materiales y equipos de oficina es un formulario que la empresa envía a una compañía para hacer un pedido de material gastable. Puede ser interna y tramitarse por el departamento de suministro o externa para ser pedida fuera de la institución.

Entre los reportes podemos mencionar:

- Nómina
- Ventas
- Compras
- Cheques emitidos

Los reportes se harán de acuerdo a lo que la gerencia de la empresa le pida a la persona que instale el sistema de contabilidad.

La nómina es la lista de personas que trabajan en una empresa con indicación de su salario.

Estados financieros: son aquellos que presentan la situación de la empresa, entre estos tenemos el Balance General; el Estado de Resultado, etc.

Los estados financieros resultan de la relación entre los rubros del activo que representan recursos líquidos y las deudas de la empresa a cancelar dentro de los mismos plazos de liquidación del activo.

El Balance General presenta la situación de una empresa, es decir, sus recursos de operación así como sus deudas a corto / largo plazo.

El Estado de Resultado explica si la empresa obtuvo algún tipo de beneficio o fracaso durante un período determinado.

Los libros de contabilidad: son aquellos en los que se anotan de manera definitiva las informaciones que aportan los formularios. Libros donde se asientan las operaciones de la empresa con el fin de cumplir las obligaciones que impone la ley a este respecto y lograr la información o los datos necesarios para conocer su situación y resultados mediante balances y estados demostrativos de ganancias y pérdidas.

Los Diarios son aquellos en donde se registran cronológicamente las informaciones, esto es, el registro diario de las operaciones. Son conocidos también como libros de entra original.

El mayor general es aquel que recoge las informaciones que previamente se anotan en el diario. Es conocido como libro de segundas entradas. Es el libro oficial, ya que sirve de fuente de información para conformar los estados financieros.

Existen otros libros, como por ejemplo el de inventario que contiene una relación detallada de las existencias finales listas para la venta valoradas al costo.

El departamento de contabilidad es el centro de la empresa donde se clasifican, se registran e interpreta toda la información financiera, que mediante el mecanismo de control interno serán recibidas.

5.1.3 Control interno

No es más que un plan de organización de todos los métodos coordinados con la finalidad de:

- Proteger los activos
- Verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera
- Promover la eficiencia de las operaciones.

- El control interno se clasifica en: Control interno administrativo y Control interno contable.

Control interno administrativo: métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver fundamentalmente con la eficiencia de las operaciones y con el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la gerencia.

Control interno contable: métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver principalmente con la protección de los activos y a la confiabilidad de los datos de contabilidad.

Entre las áreas que debemos establecer un control interno tenemos:

- Activos Caja chica
- Efectivo Inventarios
- Ventas, etc.

Todo sistema de control interno debe contener las siguiente características:

- ⇒ Organización: de manera tal que se pueda diferenciar la autoridad y la responsabilidad relativas a las actividades de la empresa.
- ⇒ Autorización y registro operacional: de manera que sea de la atribución del departamento de contabilidad el hacer los registros de las informaciones y de mantener el control.
- ⇒ Eficiencia: para evitar que en determinado tipo de operaciones intervengan cuando menos tres (3) persona para evitar fraude.

Control interno del efectivo. El efectivo es el dinero que mantiene toda empresa en su cuenta de caja o en forma de depósito en un banco comercial. Valores en moneda curso legal o su equivalente contenido por:

- Efectivo en caja
- Cuentas bancarias
- Todo aquello disponible para pagos sin restricción.

Las medidas de control interno de efectivo están orientadas a reducir los errores y pérdidas.

La recepción del efectivo, puede hacerse por tres vías:

- Operaciones en el mostrador (ventas)
- Ingresos ejecutados por cobradores
- Remesas por correos

Las operaciones en el mostrador son realizadas por las empresas en la tienda. Entre las medidas de control podemos citar:

1. Uso de máquinas registradoras y facturas de manera que se facilite el cuadro diario de estos ingresos.
2. La conciliación debe ser realizada por un solo empleado que no pertenezca al área de caja.
3. Toda recepción debe ser respaldada por un recibo de ingreso.
4. El cajero no debe tener acceso a los libros de contabilidad.

Los ingresos realizados por cobradores se controlan manteniendo una vigilancia estricta a todos los cobradores de manera que:

1. Diariamente sea preparada una relación de todas las facturas o documentos al cobro.
2. Que al final del día, estos entreguen el dinero cobrado junto con la relación antes mencionada.
3. Que estos documentos estén bajo la responsabilidad de una sola persona o preferiblemente por el departamento de cobros créditos.

Las remesas recibidas por correo se le encomienda a una persona de confianza que los reciba y prepare una relación la cual se mandará posteriormente al departamento de contabilidad.

Podemos establecer que el área de efectivo comprende: Caja y Banco

La caja se divide en dos: Caja chica y Caja general.

La caja chica es el fondo que la empresa emplea para los gastos menores dentro de la misma que no requieren uso de un cheque.

La caja general es aquella donde se guarda todo el dinero diario recibido por diferentes conceptos.

Entre las medidas de control están:

1. Tener volantes, ya sean de ingreso a caja o desembolso.
2. Que estos volantes estén numerados
3. Manejados por una sola persona
4. La caja general no debe utilizarse para propósitos y retiros operacionales, para esto fue creada la caja chica.
5. Depositar el dinero de la caja general
6. Todo depósito debe tener anexo los recibos de caja.

Control interno de las ventas. Sobre el departamento de ventas podemos decir que éste ocupa un papel importante en la instalación de un sistema de contabilidad.

El control interno de las ventas comprende procedimientos y métodos con fines de lograr las políticas establecidas por la empresa.

Cuando se realiza una venta, al cliente debe elaborársele una factura. Al realizarse el pago el cajero deberá elaborar un recibo de ingreso a caja. Sin embargo, para el almacén despachar la mercancía estos deben hacerlo mediante un conduce.

Los formularios que podemos utilizar para un buen control de las ventas son:

- Facturas (las cuales entre otras cosas deben especificar los términos de pago - al contado o crédito).

- Nota de despacho o conduce

- Recibo de ingreso a caja.

Cada uno de estos formularios debe tener copias suficiente para ser distribuidas en los diferentes departamentos / clientes.

La factura pro-forma es utilizada en gestiones bancarias, sirviendo de base para la solicitud de divisas, por ejemplo, por medio de la carta de crédito, crédito de suplidor, cobranzas, etc. consta de precios y condiciones de venta de los productos.

Carta de crédito: es un documento expedido por un banco comercial a solicitud de un cliente autorizando a una firma extranjera para que envíe mercancías, según términos, y que será pagada por el banco de acuerdo al crédito otorgado por el vendedor. El valor de la misma debe ser igual al de la factura comercial.

Crédito de suplidor: llamada línea de crédito es ofrecida por bancos comerciales a sus mejores y solventes clientes; mediante este la empresa puede firmar pagarés hasta el monto de este crédito para comprar sus mercancías. Puede renovarse anualmente.

Sobre el control interno de las ventas podemos decir:

1. Que éstas se realicen acompañadas del comprobante correspondiente.
2. Que al salir mercancía sea revisada por la persona encargada.
3. Que los comprobantes sean revisados y contabilizados.

Sobre el control interno de las ventas podemos decir:

4. Que éstas se realicen acompañadas del comprobante correspondiente.
5. Que al salir mercancía sea revisada por la persona encargada.
6. Que los comprobantes sean revisados y contabilizados

El control interno se clasifica en: Control interno administrativo y Control interno contable.

Control interno administrativo: métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver fundamentalmente con la eficiencia de las operaciones y con el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la gerencia.

Control interno contable: métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver principalmente con la protección de los activos y a la confiabilidad de los datos de contabilidad.

El control interno: El estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir con la norma que requiere que el auditor realice un estudio y evaluación correcto del control existente, con el fin de que sea útil para establecer el grado de confianza que se va a depositar en el, y por lo tanto se determine la, naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos la auditoria.

La estructura del control interno se define como las políticas y procedimientos establecidos para obtener la seguridad de que se alcanzaran los objetivos específicos de la entidad.

La estructura del control interno comprende los siguientes factores:

- El ambiente de control
- El sistema contable
- Los procedimientos de control

El ambiente de control son todos aquellos factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad ya sea fortaleciendo o debilitando sus mecanismos de control . Factores que se mencionan a continuación:

- Estructura de organización de la entidad
- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de personal

El sistema contable son los métodos establecidos para identificar, recopilar, analizar, clasificar, registrar y producir información en términos de cantidad de las operaciones que realiza una entidad económica.

Para que el sistema contable sea útil y confiable debe contener métodos y registros que:

- Registren operaciones en su periodo correspondiente.
- Se cuantifique el valor de las operaciones en términos monetarios.
- Se asienten las operaciones adecuadamente en los estados financieros.
- Descripción adecuada de las operaciones con el fin de clasificarlas.

Los procedimientos de control son procedimientos y políticas adicionales al sistema contable y al ambiente de control establecidos por la organización para tener la seguridad razonable de que se alcanzaran los objetivos.

Entre las áreas que debemos establecer un control interno tenemos:

Activos Caja chica

Efectivo Inventarios

Ventas Etc.

Todo sistema de control interno debe contener las siguiente características:

Organización- de manera tal que se pueda diferenciar la autoridad y la responsabilidad relativas a las actividades de la empresa.

Autorización y registro operacional- de manera que sea de la atribución del departamento de contabilidad el hacer los registros de las informaciones y de mantener el control

Eficiencia- para evitar que en determinado tipo de operaciones intervengan cuando menos tres (3) persona para evitar fraude.

Control Interno del Efectivo.

El efectivo es el dinero que mantiene toda empresa en su cuenta de caja o en forma de depósito en un banco comercial. Valores en moneda curso legal o su equivalente contenido por:

Efectivo en caja

Cuentas bancarias

Todo aquello disponible para pagos sin restricción.

Las medidas de control interno de efectivo están orientadas a reducir los errores y pérdidas.

La recepción del efectivo, puede hacerse por tres vías:

Operaciones en el mostrador (ventas)

Ingresos ejecutados por cobradores

Remesas por correos

Las operaciones en el mostrador son realizadas por las empresas en la tienda.

Entre las medidas de control podemos citar:

1. Uso de máquinas registradoras y facturas de manera que se facilite el cuadro diario de estos ingresos.
2. *La conciliación debe ser realizada por un solo empleado que no pertenezca al área de caja.*
- 3) Toda recepción debe ser respaldada por un recibo de ingreso.
4. El cajero no debe tener acceso a los libros de contabilidad.

Los ingresos realizados por cobradores se controlan manteniendo una vigilancia estricta a todos los cobradores de manera que:

1. Diariamente sea preparada una relación de todas las facturas o documentos al cobro.
2. *Que al final del día, estos entreguen el dinero cobrado junto con la relación antes mencionada.*
3. *Que estos documentos estén bajo la responsabilidad de una sola persona o preferiblemente por el departamento de cobros créditos.*

Las remesas recibidas por correo se le encomienda a una persona de confianza que los reciba y prepare una relación la cual se mandará posteriormente al departamento de contabilidad.

Podemos establecer que el área de efectivo comprende:

Caja y Banco

La caja se divide en dos:

- . Caja chica
- . Caja general

La caja chica es el fondo que la empresa emplea para los gastos menores dentro de la misma que no requieren uso de un cheque.

La caja general es aquella donde se guarda todo el dinero diario recibido por diferentes conceptos.

Entre las medidas de control están:

1. Tener volantes, ya sean de ingreso a caja o desembolso.
2. *Que estos volantes estén numerados*
3. *Manejados por una sola persona*
4. *La caja general no debe utilizarse para propósitos y retiros operacionales, para esto fue creada la caja chica.*
5. *Depositar el dinero de la caja general*
6. *Todo deposito debe tener anexo los recibos de caja.*

Control Interno de las Ventas.

Sobre el departamento de ventas podemos decir que este ocupa un papel importante en la instalación de un sistema de contabilidad.

El control interno de las ventas comprende procedimientos y métodos con fines de lograr las políticas establecidas por la empresa.

Cuando se realiza una venta, al cliente debe elaborársele una factura. Al realizarse el pago el cajero deberá elaborar un recibo de ingreso a caja. Sin embargo para del almacén despachar la mercancía estos deben hacerlo mediante un conduce.

Los formularios que podemos utilizar para un buen control de las ventas son:

Facturas (las cuales entre otras cosas deben especificar los términos de pago - al contado o crédito).

Nota de despacho o conduce

Recibo de ingreso a caja.

Cada uno de estos formularios debe tener copias suficiente para ser distribuidas en los diferentes departamentos / clientes.

La factura pro-forma es utilizada en gestiones bancarias, sirviendo de base para la solicitud de divisas (por ej.) por medio de la carta de crédito, crédito de suplidor, cobranzas, etc. consta de precios y condiciones de venta de los productos.

Carta de crédito: es un documento expedido por un banco comercial a solicitud de un cliente autorizando a una firma extranjera para que envíe mercancías, según términos, y que será pagada por el banco de acuerdo al crédito otorgado por el vendedor. El valor de la misma debe ser igual al de la factura comercial.

Crédito de suplidor: llamada línea de crédito es ofrecida por bancos comerciales a sus mejores y solventes clientes; mediante este la empresa puede firmar pagarés hasta el monto de este crédito para comprar sus mercancías. Puede renovarse anualmente.

Sobre el control interno de las ventas podemos decir:

1. Que estas se realicen acompañadas del comprobante correspondiente.
2. *Que al salir mercancía sea revisada por la persona encargada.*
3. *Que los comprobantes sean revisados y contabilizados.*

Sobre el control interno de las ventas podemos decir:

4. Que estas se realicen acompañadas del comprobante correspondiente.
5. *Que al salir mercancía sea revisada por la persona encargada.*
6. *Que los comprobantes sean revisados y contabilizados*

CATALOGO DE CUENTAS

CLASIFICACION GENERAL

1. Cuentas de activo
2. Cuentas de pasivo
3. Cuentas de capital contable
4. Cuentas de resultados

1. Cuentas de Activo

11. Activo circulante
 111. Fondo de caja chica
 112. Banco Bilbao
 113. Clientes
 114. Deudores
 115. Documentos por cobrar
 116. Inventarios
 117. I.v.a Acreditable

12. Activo Fijo
 121. Tangibles
 1211. Terrenos
 1212. Edificios
 1213. Instalaciones
 1214. Maquinaria
 1215. Equipo de oficina

122. Intangible

13. Activo Diferido

131. Gastos de instalación

132. Pagos adelantados

1321. Rentas pagadas por adelantado

14. Cuentas complementarias de activo

141. Circulante

1411. Estimación para cuentas incobrables

142. Fijo Tangible

1421. Depreciación acumulada de edificios

1422. Depreciación acumulada de instalaciones

1423. Depreciación acumulada de maquinaria

1424. Depreciación acumulada de equipo de oficina

143. Fijo intangible

144. Cargos diferidos

1441. Amortización acumulada de gastos de instalación

2. Cuentas de pasivo

21. Pasivo circulante

211. Cuentas por pagar a corto plazo

2111. Proveedores

2112. Acreedores

212. Documentos por pagar

213. Impuestos por pagar

214. Reserva para el ISR

215. Reserva para la PTU

216. I.V.A. por pagar

22. Pasivo Fijo

221. Cuentas por pagar a largo plazo

222. Documentos por pagar a largo plazo

23. Pasivo Diferido

231. Intereses cobrados por anticipado

232. Rentas cobradas por anticipado

3. Cuentas del capital contable

31. Capital social

311. Fijo

312. Variable

32. Superávit

321. Reserva legal

322. Utilidades por aplicar

323. Utilidades Acumuladas

33. Déficit

331. Perdidas por aplicar

332. Perdidas acumuladas

4. Cuentas de Resultados

41. Ingresos

42. costo de ventas

43. Gastos de operación

44. Gastos y productos financieros

45. Impuesto sobre la renta y participación de utilidades

Clasificación y Control de los Activos Fijos.

Los activos fijos están formados por las propiedades de naturaleza relativamente permanente, que se emplean en una empresa para sus operaciones sin la intención de venderlos.

Los activos fijos pueden ser:

Tangibles o Intangibles

Tangibles: si tiene sustancia corpórea, es decir físicos. Como por ejemplo:

Edificios- sujetos a depreciación; Bosques- sujetos a agotamiento

Intangibles: como las patentes, derecho de autor, su valor reside en los derechos que posee el propietario.

Los activos están sujetos a depreciación lo cual no es mas que la distribución equitativa del costo adquirido de un bien mas las inversiones realizada en este para usarse entre un período estimado de vida.

La depreciación puede realizarse por tres métodos:

Línea recta, Unidades producidas, Horas trabajadas.

Entre las medidas de control tenemos:

Establecer su identidad, estableciendo grupos homogéneos y describiéndolos.

1. Poseer una relación detallada y actualizada
2. *Ubicarlos para efectuar inventarios, realizar reparaciones, calcular depreciación.*
3. *Hacer chequeo periódico de los mismos.*
4. *Establecer responsabilidad a la persona que utiliza los activos fijos.*

Los inventarios.

Los inventarios constituyen las partidas del activo corriente que están listas para la venta. Mercancía que posee una empresa en el almacén valorada al costo de adquisición, para la venta o actividades productivas.

El control interno de los inventarios se inicia con el establecimiento de un departamento de compras, que deberá gestionar las compras de los inventarios siguiendo el proceso de compras.

Existen varios métodos para llevar el manejo y control de inventarios, los cuales son:

PEPS (Primero en Entrar Primero en Salir)

UEPS (Ultimo en Entrar Primero en Salir)

Método PEPS: tipo de inventario perpetuo que detalla por medio de la Tarjeta de Control de inventario, las salidas y entradas de las mercancías. Establece que la primera mercancía que se compra es la primera en venderse o salir.

Método UEPS: tipo de inventario perpetuo que establece que las últimas mercancías que se compran son las que primero se venden o salen.

Entre las medidas de control interno tenemos:

1. Hacer conteos físicos periódicamente.
2. *Confrontar los inventarios físicos con los registros contables .*
3. *Proteger los inventarios en un almacén techado y con puertas de manera que se eviten los robos .*
4. *Realizar entrega de mercancías únicamente con requisiciones autorizadas.*
5. *Proteger los inventarios con una póliza de seguro.*
6. Hacer verificaciones al azar para comparar con los libro contables

Los ingresos: son partidas de origen acreedor y forman parte de las cuentas nominales y del estado de resultado.

Los ingresos se originan por diferentes conceptos como por ejemplo:

Ventas, honorarios, intereses, comisiones, etc.

Lista de chequeo

- A. Organización y clasificación de la compañía
 - A-1 Nombre y dirección de la compañía
 - A-2 Sucursales y Agencias, nombre y dirección
 - A-3 tipo de negocio que realizan
 - A-4 Clase de sociedad o negocio de único dueño
 - .1 Compañía por acciones
 - .2 Sociedad en Comandita Simple
 - .3 Sociedad en Comandita Compuesta
 - .4 Sociedad en participación
 - .5 Negocio de único dueño
 - A-5 Socios
 - A-6 Consejo de Administración y otros funcionarios y oficiales
 - A-7 Historia del capital
 - .1 Inversión Original
 - .2 Inversiones Subsecuentes
 - .3 Ganancias Capitalizadas
 - A-8 Base de distribución de las ganancias y pérdidas
 - A-9 En caso de compañía por acciones
 - .1 Clase de acciones
 - .2 Número de acciones de cada clase
 - .3 Valor nominal de las acciones en cada clase
 - .4 Acciones de cada clase circulando
 - .5 Capital autorizado
 - A-10 Registros de la empresa
 - A-11 Personas responsables de estos registros

- A-12 Lugar donde se mantienen registros
- A-13 Fecha de terminación del año fiscal
- B. División funcional y departamental
 - B-1 División funcional
 - B-2 Lista de departamentos de la empresa, acompañada de transacciones principales realizadas en cada departamento.
 - B-3 Formulario de cada departamento
 - B-4 Personal de cada departamento
 - B-5 Localización de cada departamento
- C. Libros y registros usados o a usarse.
 - .1 De entrada original
 - .2 De entrada secundaria
- D. Código de cuentas
 - .1 Número o letras o números y letras combinados
 - .2 Clasificación de las cuentas en el código
- E. Reportes y estados
 - .1 Balance General
 - .2 Estado de Resultado
 - .3 Etc.
- F. Equipo mecánico a usarse
 - .1 Máquina sumadoras
 - .2 Máquinas calculadoras
 - .3 Máquinas posteadoras y normalizadoras
 - .4 Etc.
- G. Control administrativo sobre operaciones
 - .1 Recibos y desembolsos de caja

- .2 Inventarios
- .3 Cuentas a cobrar
- .4 Costo
- .5 Gastos
- .6 Nómina de pago
- .7 Cuentas a pagar
- .8 Inversiones
- .9 Activo Fijo
- .10 Presupuestos
- .11 Auditoria Interna

H. Departamento de contabilidad

- .1 Personal
- .2 Sistema de registro
- .3 Equipo mecánico
- .4 Condiciones del local
- .5 Temperatura en el local

Catalogo de Cuentas

- 11 Caja y Banco
- 111 Efectivo
- 112 Caja chica
- 113 Bancos
- 1131 Banco de Reservas
- 1132 Banco Popular
- 1133 Banco del Comercio

- 12 Cuentas por Cobrar
- 121 Cuentas por cobrar clientes
- 122 Cuentas por cobrar funcionarios y empleados
- 123 Otras cuentas por cobrar
- 12R Reservas para cuentas incobrables

13 Inventarios

- 131 Mercancías
- 132 Materia prima
- 133 Productos en proceso
- 134 Productos terminados

Activos Fijos

- 21 Terrenos
- 22 Edificios
- 22D Depreciación acumulada edificios
- 23 Maquinarias y equipos
- 23D Depreciación acumulada de maquinarias y equipos
- 24 Equipos de transporte
- 24D Depreciación acumulada equipos de transporte
- 25 Muebles y equipos de oficina
- 25D Depreciación acumulada muebles y equipos de oficina

Activos Diferidos

- 31 Gastos pagados por anticipado
- 311 Seguros pagados por anticipado
- 312 Patentes pagadas por anticipado
- 313 Intereses pagados por anticipado
- 314 Alquileres pagados por anticipado

Pasivos (2)

- 41 Cuentas por pagar
 - 411 Suplidores
 - 412 Proveedores
 - 413 Instituciones Estatales
 - 414 Otras
- 42 Documentos por pagar
- 43 Retenciones por pagar
 - 431 Seguro Social
 - 432 Impuesto Sobre la Renta
- 44 Intereses cobrados por anticipado
- 45 Ingresos cobrados por anticipado
 - 451 Servicios financieros
 - 452 Alquileres cobrados por anticipado

Capital (3)

- 51 Capital
- 52 Resultado del período

Ingresos (4)

- 61 Ventas
 - 611 Ventas al contado
 - 612 Ventas a crédito

Otros ingresos

- 62 Ingresos por servicios
- 63 Intereses cobrados
- 64 Donaciones
- 65 Ingresos en ventas de activos fijos

Costos (5)

500 Costo de ventas

Gastos (6)

100 Gastos generales y administrativos

1001 Sueldos

1002 Vacaciones

1003 Honorarios

1004 Horas extras

1005 Dietas

1006 Gastos de representación

1007 Depreciaciones

1010 Seguros

1011 Materiales de oficina

1012 Servicio de agua

1013 Servicio telefónico

1014 Servicio eléctrico

1015 Gastos legales

1016 Propagandas

1017 Fletes y embarques

1018 Cuentas incobrables

1019 Mantenimiento y reparaciones

1020 Combustibles y lubricantes

1021 Alquiler de inmuebles

1022 Servicio de vigilancia

1023 Otros

200 Gastos Financieros

2001 Intereses

2002 Comisiones

2003 Gastos de cierre

2004 Mora

300 Gastos de ventas

3001 Sueldos

3002 Comisiones

3003 Compras

3004 Descuentos en compras

700 Utilidades y perdidas

Manual de Procedimiento

Activo corriente- de origen deudor

11 Caja y Banco

- de origen deudor
- *se debita cuenta y se registra un ingreso ya sea en cheque o en efectivo*
- *se acredita cuando se registra la salida de dinero ya sea en cheque o efectivo*

111 Efectivo

- de origen deudor
- *auxiliar de caja y banco*
- *se debita si entra dinero en efectivo*
- *se acredita si sale dinero en efectivo*

112 Caja chica

- de origen deudor
- *es auxiliar de caja y banco*
- *se debita cada vez que entra dinero en la caja chica*
- *se acredita cada vez que sale dinero de caja chica*
- *se acredita para liquidar el fondo de caja chica*

113 Bancos

- de origen deudor
- *auxiliar de caja y banco*
- *se debita cada vez que entra dinero al banco*
- *se acredita cada vez que sale dinero al banco*

12 Cuentas por cobrar

- de origen deudor
- *se debita cada vez que un cliente contrae una deuda con la empresa*

- *se acredita cada vez que el cliente paga la deuda que tiene con la empresa*

- *se acredita si el cliente abona a la deuda*

13 Inventarios

- *de origen deudor*

- *se debita cuando la empresa compra materiales para vender*

- *se acredita cuando se retira materiales para la venta, siempre y cuando se use método perpetuo para el registro de las operaciones*

Activos fijos

21 Terrenos

- *de origen deudor*

- *se debita cuando se adquiere un terreno*

- *se acredita cuando se vende el terreno*

22 Edificios

- *de origen deudor*

- *se debita cuando se compra un edificio*

- *se acredita cuando se vende el edificio*

22D Depreciación acumulada edificios

- *de origen acreedor por se una contrapartida*

- *se debita cuando se vende el edificio*

- *se acredita para ir cargando la depreciación del edificio*

23 Maquinarias y equipos

- *de origen deudor*

- *se debita cuando se adquiere maquinarias y equipos*

- *se acredita cuando se venden las maquinarias y equipos*

23D Depreciación acumulada maquinarias y equipos

- o de origen acreedor por en contraposición de la cuenta maquinarias y equipos

- o *se debita cuando se vende alguna maquinaria y equipo*

- o *se acredita para cargar la depreciación de una maquinaria o un equipo*

24 Equipos de transporte

- o de origen deudor

- o *se debita cuando se adquiere un equipo de transporte*

- o *se acredita cuando se vende un equipo de transporte*

24D Depreciación acumulada de equipo de transporte

- o de origen acreedor por ser en contrapartida

- o *se debita cuando se vende un equipo de transporte*

- o *se acredita cuando se carga la depreciación de un equipo de transporte*

Activos Diferidos

31 Gastos pagados por anticipado

- o de origen deudor

- o *se debita cuando se paga un gasto por anticipado*

- o *se acredita cuando se va consumiendo el gasto pagado por anticipado*

311 Seguro pagado por anticipado

- o es un gasto pagado por anticipado

- o *es una cuenta auxiliar*

- o *se debita cuando se paga un seguro por anticipado*

- o *se acredita cuando se va consumiendo un seguro pagado por anticipado*

Pasivos (2)

41 Cuentas por pagar

- o de origen acreedor

- *se debita cuando la empresa para una deuda que tiene con terceros*
- *se acredita cuando la empresa contrae una deuda*

42 Documentos por pagar

- de origen acreedor
- se debita cuando la empresa para una deuda que tiene con una empresa validada por un documento

PROGRAMA DE CAPACITACION

- La capacitación a los trabajadores se pretende realizar mediante platicas a los trabajadores, todo esto con el propósito de cambiar su mentalidad.
- Se establecerá como medida para el uso del equipo de seguridad, proyección de películas de que contengan escenas de personas que se han accidentado en este tipo de trabajo, todo esto se realiza con el afán de que puedan ver lo que les puede ocurrir si no utilizan el equipo de seguridad.
- Se contratara a un especialista con motivo de que imparta una conferencia a los trabajadores , sobre superación personal así como el desarrollo personal y grupal en el trabajo.
- Se entrevistara a los trabajadores para conocer sus metas individuales, esto en la etapa de selección de personal, ya que el conocer lo que buscan nos ayudara a entender mas su comportamiento.
- Se involucrara a los trabajadores en la realización de los objetivos de la empresa todo esto con el fin de que al haber colaborado ellos se sientan mas comprometidos con la organización.
- Se promoverá el desarrollo de un ambiente de trabajo de calidad total, para que el trabajador se sienta contento con la organización, y no tenga ganas de irse de la misma : Todo esto proporcionando al trabajador una dieta balanceada para que pueda cumplir a la perfección con el desarrollo de sus funciones, cuando se realice un pozo en otro estado de la republica se proporcionara el equipo adecuado para poder soportar las inclemencias del tiempo y así puedan encontrar la comodidad.
- Al obtener mayores utilidades la organización los trabajadores incrementaran sus ingresos por lo tanto, promoverán la efectividad de su trabajo en base a la calidad con la que desarrollen el mismo.

FORMATOS USADOS EN EL CONTROL INTERNO DE LA COMPAÑÍA

ORDEN DE COMPRA

ORDEN DE COMPRA			
<i>Fecha</i>	<i>producto</i>	<i>cantidad</i>	<i>proveedor</i>
<hr/> <i>Firma del dpto, solicitante</i>		<hr/> <i>Firma proveedor</i>	

FACTURA DE VENTAS

<i>NOTA DE VENTA</i>				
<i>Folio</i>	<i>producto</i>	<i>clave</i>	<i>fecha</i>	<i>cliente</i>
<i>Nombre del vendedor:</i>				

ORDEN DE TRABAJO : Esta será utilizada para ordenar la compostura de alguna pieza de las maquinas perforadoras , o la compostura de la herramienta que se utiliza.

ORDEN DE TRABAJO

<i>Fecha</i>	<i>especificación</i>	<i>características</i>	<i>encargado</i>

Firma del encargado *firma del reparador*

COMPROBANTE DE ENTRADA AL ALMACEN

RECIBO DE ENTRADA AL ALMACEN

<i>Fecha</i>	<i>Especificación del producto</i>	<i>cantidad</i>	<i>proveedor</i>

Firma y nombre del almacenista *firma proveedor*

CONCLUSION

En este estudio se logró comprobar que se puede aplicar la administración en una empresa familiar, así como implantar un eficaz sistema contable y de control interno, y esto con el fin de mejorar las condiciones de trabajo del personal que labora en la misma.

Se logró el objetivo general de este estudio, que es determinar los pasos que se deben seguir para lograr una adecuada reestructuración organizacional en una empresa de tipo familiar, y se concluye esto, porque se han brindado los elementos suficientes y necesarios para que un directivo de este tipo de empresas corrija la marcha de su organización, con lo que logrará prestar servicios de calidad, lo que generará beneficios tanto para la empresa como para la sociedad.

El cambio, es muy difícil que lo acepten las empresas, sobretodo de este tipo, el familiar; sin embargo, a través de lo tratado en esta tesis, no hay duda de que las personas acepten que deben cambiar su estructura organizacional, y que no es realmente difícil hacerlo, ya que si se siguen los pasos adecuada y ordenadamente, lograrán reestructurar su negocio de forma tal que redunde en beneficios óptimos.

BIBLIOGRAFÍA

- BLAU, Peter M., *On the future of organization*, New York, N.Y., editorial John Wiley & Sons, Inc., 1974.
- CLEGG, Stewart y David Dunkerly, *Organization. Class and Control*, Londres, editorial Routledge and Kegan Paul, 1980.
- HALL, Richard H., *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, 6ª ed., México, Editorial Prentice Hall, 1996, 360 pp.
- KENDALL & KENDALL, *Análisis y diseño de sistemas*, 3ª ed., México, Editorial Prentice-Hall, 1997, 912 pp.
- KIMBERLY, John R., *Inflation, Innovation and Institutionalization in the Creation Process*, San Francisco, Cal., USA, editorial Jossey Bass, 1980.
- KOONTZ, Harold, *Administración. Una perspectiva global*, 10ª ed., México, Editorial McGraw-Hill, 1994, 745 pp.
- LAWRENCE, Paul R. y Jay W. Lorsch, *Organization and Environment*, Cambridge, Mass., Howard University Press, 1967.
- MUNCH, Lourdes, *Fundamentos de administración*, 5ª ed., México, Editorial Trillas, S.A. de C.V., 1997, 240 pp.
- REYES PONCE, Agustín, *Administración de empresas. Teoría y práctica*, México, Editorial Limusa, S.A. de C.V., 1995, 392 pp.
- REYES PONCE, Agustín, *Administración de personal. Relaciones humanas*, México, Editorial Limusa, S.A. de C.V., 1996, 245 pp.

OTRAS FUENTES:

HAGE, Jerald, "An Axiomatic Theory of Organization", en ***Administrative Science Quarterly***, núm. 10, 1965.

HAGE, Herald, "Elite Values versus Organizational Structure in Predicting Innovation", en ***Administrative Science Quarterly***, núm. 18, 1973.

HAGE, herald, "Program Change and Organizational Proprieties", en ***American Journal of Sociology***, núm. 72, U.S.A., 1967.

STRANG, David y James N. Baron, "Categorical and Imperial the Structure of Job Titles in California State Agencies", en ***American Sociological Review***, núm. 55, 1990.