

00661



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**EXAMEN GENERAL DE CONOCIMIENTOS  
CASO PRÁCTICO**

**PROPUESTA DE UN MODELO ESTRUCTURAL  
PARA EMPRESAS FAMILIARES.  
EL CASO DE UNA EMPRESA TEXTIL**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**  
(ORGANIZACIONES)

**PRESENTA:**  
**DIANA FABIOLA ARCE ZARAGOZA**

**TUTOR: M.A. MA. TERESA MUÑOZ GARCÍA**

**MÉXICO, D. F.**

**2004**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

NOMBRE: Diana Fabiola Arce Zaragoza

FECHA: 28-October-2004

FIRMA: 

*A la Universidad Nacional Autónoma de México*

Por haberme hecho lo que soy, me dio la oportunidad de pertenecer a su comunidad, desde mi formación a nivel medio superior, superior y posteriormente como profesora, Soy .....;orgullosamente universitaria!

*A mis profesores de la maestría*

M.A. Aguilar Narváez Mauro, M.A. Herrera Santiago Gregorio, M.A. Córdova Ana Maria, y M.A. Ibarguengoitia Patricia, quienes contribuyeron en mi formación en el primer semestre de la maestría.

M. A. De la Maza Ambell Mauricio, M.A. Hernández Garnica Clotilde y M.A. Martínez Casas Mario Gabriel, quienes contribuyeron en mi formación durante el segundo semestre de la maestría.

M.A. Valdez Hernández Luis Alfredo, M.A. Vargas Negrete Bernardo, M.A. Moreno Camilli Yolanda y M.A. Velasco Alba José Maria, quienes concluyeron con mi formación de maestría, a todos ustedes muchas gracias.

*A mis sinodales*

M.A. Miguel Ángel Reta Martínez, M.A. Luis Alfredo Valdés Hernández, M. En C. Maria Amalia Belén Negrete Vargas, Dr. Alfonso Carlos Merino González, M.A.I. Héctor Horton Muñoz, M.A. Julio Alonso Iglesias por prestarme parte de su tiempo para la revisión y corrección del presente trabajo.

*A mi tutora de tesis*

M.A. Maria Teresa Muñoz García, por darme parte de su tiempo, dedicación, paciencia y conocimientos en la realización del presente trabajo.

*Al coordinador del programa de posgrado*

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez, por haberme brindado su valioso apoyo.

### *A Dios*

*Por prestarme vida hasta este momento y así poder lograr este sueño.*

### *A mis padres*

*Carlitos y Lupita que me han enseñado que no todo en la vida es fácil, que hay que luchar por lo que uno desea conseguir, ser persistente y no dejarse vencer por los obstáculos,*

### *A mi hermana*

*Alejandra, desde pequeñas me enseñaste el camino a seguir, ahora me toca a mí,*

### *A mi tía*

*Ma. Antonieta, por darme su tiempo y proporcionarme todo el material que fue necesario para la realización de este trabajo.*

### *A mis primos*

*Fabián y Valeria, recuerden que todo en la vida implica un sacrificio, pero al final existe una gran satisfacción.*

### *A mi negro*

*Ernesto, gracias por ayudarme a realizar este trabajo, tu sabes que es un logro de los dos, sin tu tiempo, paciencia y auxilio, no hubiese sido lo mismo.*

### *A mis amigos †*

*Ing. Dulce Maria Romero Herrera, yo se que tu vida fue una constante lucha, también se que deseabas obtener el grado de maestría, amiga ¡lo logramos!*

*Ing. Esteban Corona Escamilla, cuando lo conocí, fue mi maestro, después fuimos compañeros de trabajo y logramos ser grandes amigos, se que le hubiese gustado estar presente en este momento tan importante, ¡lo extraño!*

# Índice de contenido

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>4</b>
1.2.1 PRODUCCIÓN .....	4
1.2.2 CALIDAD .....	6
1.2.3 TECNOLOGÍA.....	7
1.2.4 MERCADO .....	8
1.2.5 RECURSOS HUMANOS.....	9
<b>1.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....</b>	<b>10</b>
1.3.1 GENERAL .....	10
1.3.2 PARTICULARES .....	10
1.3.3 OBJETIVOS A CORTO PLAZO .....	11
<b>1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>11</b>
<b>1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>12</b>
<b>1.6 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>13</b>
<b>1.7 RESUMEN DEL CAPÍTULO .....</b>	<b>17</b>
<b>1.8 BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO .....</b>	<b>19</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 TEORÍA DE SISTEMAS.....</b>	<b>22</b>
2.1.1 CONCEPTO DE SISTEMAS .....	23
2.1.2 TIPOS DE SISTEMAS.....	24
2.1.3 SISTEMA Y SUBSISTEMA.....	25
<b>2.2 LA EMPRESA COMO SISTEMA.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS .....</b>	<b>26</b>

2.3.2 POR SU ORIGEN .....	33
2.3.3 POR SU APORTACIÓN DE CAPITAL .....	34
2.3.4 OTRAS CLASIFICACIONES .....	35
<b><u>2.4 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.....</u></b>	<b>38</b>
2.4.1 FACTORES DE LA ORGANIZACIÓN .....	40
2.4.2 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN .....	41
2.4.3 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN .....	41
2.4.4 ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	45
<b><u>2.5 DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</u></b>	<b>46</b>
2.5.1 FUNCIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	47
<b><u>2.6 TEORÍA ESTRUCTURALISTA .....</u></b>	<b>47</b>
<b><u>2.7 ETAPAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO .....</u></b>	<b>49</b>
2.7.1 COORDINACIÓN. ....	49
2.7.2 DIVISIÓN DEL TRABAJO.....	49
2.7.3 JERARQUIZACIÓN. ....	50
2.7.4 DEPARTAMENTALIZACIÓN.....	51
2.7.5 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....	53
2.8 LOS ORGANIGRAMAS .....	53
2.8.1 CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS .....	54
2.8.2 DISEÑO DE ORGANIGRAMAS.....	60
2.8.3 PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS .....	62
2.8.4 CRITERIOS PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS .....	63
<b><u>2.9 TIPOS DE ESTRUCTURAS.....</u></b>	<b>65</b>
2.9.1 ESTRUCTURA LINEAL O MILITAR.....	65
2.9.2 ESTRUCTURA FUNCIONAL O DE TAYLOR .....	66
2.9.3 ESTRUCTURA LÍNEO - FUNCIONAL.....	67
2.9.4 ESTRUCTURA STAFF .....	68
2.9.5 ESTRUCTURA POR COMITÉS .....	69
2.9.6 ESTRUCTURA MATRICIAL.....	70
<b><u>2.10 IMPORTANCIA DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES .....</u></b>	<b>71</b>
<b><u>2.11 EVOLUCIÓN DE DISEÑOS ESTRUCTURALES .....</u></b>	<b>71</b>
<b><u>2.12 NUEVOS DISEÑOS DE ORGANIZACIÓN .....</u></b>	<b>74</b>

2.12.1 NUEVOS CONCEPTOS.....	75
<b>2.13 RESUMEN DEL CAPÍTULO .....</b>	<b>78</b>
<b>2.14 BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO .....</b>	<b>81</b>
<b>3. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>83</b>
<b>3.1 LA INDUSTRIA TEXTIL EN MÉXICO.....</b>	<b>84</b>
<b>3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS TEXTILES EN MÉXICO .....</b>	<b>86</b>
3.2.1 ENTORNO ECONÓMICO DE LA INDUSTRIA TEXTIL .....	89
3.2.2 ENTORNO ECONÓMICO ACTUAL.....	91
<b>3.3 INTEGRACIÓN DEL SECTOR .....</b>	<b>96</b>
3.3.1 ALGODÓN .....	96
3.3.2 LANA .....	96
3.3.3 PRODUCTOS PETROQUÍMICOS .....	96
3.3.4 HENEQUÉN.....	97
3.3.5 IXTLE Y PALMA .....	97
3.3.6 OTRAS FIBRAS DURAS .....	97
<b>3.4 PRINCIPALES PRODUCTOS.....</b>	<b>97</b>
3.4.1 PRODUCTOS DE TEJIDO DE PUNTO .....	98
3.4.2 PRODUCTOS DE TEJIDOS PLANOS .....	98
3.4.3 PRODUCTOS DE PASAMANERÍA .....	98
3.4.4 OTROS PRODUCTOS TEXTILES .....	99
3.4.5 TELAS NO TEJIDAS .....	99
<b>3.5 CRECIMIENTO DEL SECTOR .....</b>	<b>100</b>
3.5.1 CANAINTEX .....	100
3.5.2 EL TLC EN LA INDUSTRIA TEXTIL .....	101
3.5.3 PROGRAMAS DE APOYO.....	102
3.5.4 LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN ANTE LOS NUEVOS RETOS.....	104
<b>3.6 PRINCIPALES EMPRESAS DE TEXTILES .....</b>	<b>105</b>
<b>3.7 RESUMEN DEL CAPÍTULO .....</b>	<b>107</b>
<b>3.8 BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO .....</b>	<b>109</b>



<b><u>4. METODOLOGÍA PARA LA SOLUCIÓN DEL CASO .....</u></b>	<b><u>111</u></b>
<b><u>4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</u></b>	<b><u>112</u></b>
<b><u>4.2 OBJETIVOS .....</u></b>	<b><u>112</u></b>
<b><u>4.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</u></b>	<b><u>113</u></b>
<b><u>4.4 UNIVERSO DE ESTUDIO .....</u></b>	<b><u>114</u></b>
<b><u>4.4.1 MUESTRA.....</u></b>	<b><u>115</u></b>
<b><u>4.5 PERFIL DEL ENCUESTADO.....</u></b>	<b><u>115</u></b>
<b><u>4.5.1 CRITERIOS DE INCLUSIÓN.....</u></b>	<b><u>116</u></b>
<b><u>4.5.2 CRITERIOS DE EXCLUSIÓN.....</u></b>	<b><u>116</u></b>
<b><u>4.6. FUENTES DE INFORMACIÓN .....</u></b>	<b><u>116</u></b>
<b><u>4.7 INDICADORES.....</u></b>	<b><u>117</u></b>
<b><u>4.7.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE INDICADORES Y VARIABLES .....</u></b>	<b><u>118</u></b>
<b><u>4.8 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN .....</u></b>	<b><u>119</u></b>
<b><u>4.8.1 DISEÑO .....</u></b>	<b><u>119</u></b>
<b><u>4.8.2 TIPOS DE INSTRUMENTOS .....</u></b>	<b><u>120</u></b>
<b><u>4.8.3 CONFIABILIDAD .....</u></b>	<b><u>120</u></b>
<b><u>4.8.4 VALIDEZ.....</u></b>	<b><u>120</u></b>
<b><u>4.8.5 PRUEBA PILOTO .....</u></b>	<b><u>121</u></b>
<b><u>4.8.6 INSTRUMENTO PARA LA ESTRUCTURA .....</u></b>	<b><u>122</u></b>
<b><u>4.8.7 INSTRUMENTO PARA LA PRODUCTIVIDAD .....</u></b>	<b><u>123</u></b>
<b><u>4.9 PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....</u></b>	<b><u>124</u></b>
<b><u>4.10 PROCESAMIENTO DE DATOS .....</u></b>	<b><u>124</u></b>
<b><u>4.10.1 HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS .....</u></b>	<b><u>124</u></b>
<b><u>4.10.2 SOFTWARE.....</u></b>	<b><u>125</u></b>
<b><u>4.10.3 HARDWARE .....</u></b>	<b><u>125</u></b>
<b><u>4.11 DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN .....</u></b>	<b><u>125</u></b>
<b><u>4.11.1 ASPECTO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</u></b>	<b><u>125</u></b>

4.11.2 ASPECTO PRODUCTIVIDAD .....	126
<b>4.12 RESULTADO DIAGNOSTICO .....</b>	<b>127</b>
4.12.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	127
4.12.2 ASPECTO PRODUCTIVIDAD .....	127
<b>4.13 RESUMEN DEL CAPÍTULO .....</b>	<b>129</b>
<b>4.14 BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO .....</b>	<b>131</b>
<b>5. OPCIONES Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL CASO .....</b>	<b>133</b>
<b>5.1 MISIÓN .....</b>	<b>134</b>
<b>5.2 VISIÓN.....</b>	<b>134</b>
<b>5.3 VALORES .....</b>	<b>135</b>
<b>5.4 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....</b>	<b>135</b>
<b>5.5 ANÁLISIS DE PUESTOS.....</b>	<b>136</b>
5.5.1 ANÁLISIS DE PUESTOS EN EDVAL .....	137
5.5.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EDVAL .....	161
<b>5.6 METAS .....</b>	<b>176</b>
<b>5.7 PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA FAMILIAR TEXTIL .....</b>	<b>176</b>
5.7.1 FACTORES RESPECTO A LAS FUNCIONES.....	176
5.7.2 FACTORES SOBRE LA ESTRUCTURA .....	180
5.7.3 FACTORES REFERENTES A LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	182
5.7.4 FACTORES RELACIONADOS AL ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN. ....	183
<b>5.8 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>184</b>
<b>5.9 INSTRUMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>184</b>
<b>5.10 RESUMEN DEL CAPÍTULO .....</b>	<b>190</b>
<b>5.11 BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO .....</b>	<b>191</b>

<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>193</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>194</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>197</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>204</b>
FORMATO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS .....	204
FORMATO PARA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	210
CATÁLOGO EMPRESAS TEXTILES .....	213
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>215</b>

## Índice de tablas

TABLA 1 REDES PARA ARO	4
TABLA 2 REDES PARA BALONES	5
TABLA 3 SITUACIÓN ECONÓMICA EDVAL	13
TABLA 4 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS	27
TABLA 5 NIVELES JERÁRQUICOS	60
TABLA 6 IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES COMPARATIVO	93
TABLA 7 IMPORTACIONES DE U.S. DE LOS PRINCIPALES PAISES	94

## Índice de gráficas

GRAFICA 1 INGRESOS EDVAL	14
GRAFICA 2 UTILIDAD FISCAL EDVAL	14
GRAFICA 3 PRONOSTICO INGRESOS EDVAL	15
GRAFICA 4 PRONOSTICO UTILIDAD FISCAL EDVAL	16
GRAFICA 5 APORTACIÓN TEXTIL PARA EL PIB EN EL 2003	92
GRAFICA 6 EMPLEOS EN LA INDUSTRIA DEL VESTIDO	92
GRAFICA 7 ÍNDICE DE VENTA NACIONAL	93
GRAFICA 8 ÍNDICE DE VOLUMEN DE PRODUCCIÓN MANUFACTURERO	95
GRAFICA 9 PIB DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO	95
GRAFICA 10 PERSONAL DE EDVAL (FUNCIONES)	114
GRAFICA 11 NIVEL EDUCACIONAL PERSONAL	115

## Introducción

Debido a la apertura de mercados y a la serie de teorías que se han desarrollado para lograr una mayor rentabilidad en las empresas, los empresarios han podido aprovechar al máximo los recursos con que cuenta su organización, apoyándose en las técnicas y herramientas más sofisticadas que están a su alcance, como son la computación, la planeación estratégica, la evaluación de proyectos de inversión, los estudios de tiempos y movimientos, los modelos matemáticos, etc., sin embargo, pocas son las que se han preocupado en analizar si están estructuradas de forma adecuada para alcanzar sus objetivos; y pocas son las que planean una estructura a futuro, haciéndolas tan flexibles como las requiera el futuro.

Las empresas mexicanas requieren enfrentarse a la competitividad internacional, esto supone cambiar e incorporar a las organizaciones en los nuevos conceptos de la administración, sin embargo, ningún cambio es posible sin el compromiso de cada persona que aporte su esfuerzo y su talento.

Actualmente uno de los retos más grandes que poseen las empresas mexicanas es la competencia desleal de los artículos de importación, los cuales tienen precios por debajo de los que se fabrican en el país, principalmente los productos provenientes del oriente, que han invadido de forma considerable los mercados mexicanos.

Esta situación ha dado origen al desequilibrio económico de las empresas mexicanas, ya que sus gastos de operación no pueden competir con los precios de los artículos importados, obligándolas a disminuir paulatinamente de empleados, proveedores, materia prima, etc., hasta que no pueden sostenerse y terminan por cerrarlas.

Esta imposibilidad de competir puede ser subsanada aplicando la administración como una opción para elevar la efectividad organizacional con la coordinación adecuada de sus recursos por medio de definir su misión, diseñar su estructura organizacional, diseñar estrategias, mejorar recursos y lograr resultados de calidad para lograr la

satisfacción de los clientes, que podrán ubicar al país en una posición de alto nivel competitivo.

El estudio de caso objeto de este análisis se refiere a la problemática que tiene una micro organización familiar en el ámbito textil, en donde no existe una clara visión de las actividades que debe desarrollar cada elemento que la integra, para que esta tenga rendimientos satisfactorios.

El problema específico al que se enfrenta EDVAL, como empresa es la falta de modelos estructurales en la organización, este problema se extendía y se acentuaba para las personas, así como para los procesos en la posible solución de contingencias.

El estudio de caso se divide en cinco partes las cuales ayudan al lector a tener una mejor perspectiva sobre el problema y las soluciones que se le dieron al mismo.

La primera parte es la "Presentación del caso". Comprende la presentación de la empresa. Sus antecedentes, su evolución, sus objetivos generales, las políticas utilizadas, su operación y estructura organizacional actual, posteriormente se presenta el panorama deseado, los elementos que sirven para el análisis de ésta, la identificación de los posibles factores que influyen en la productividad de la empresa.

La segunda parte es el "Marco teórico conceptual". En este apartado se darán todas las bases teóricas necesarias para poder comprender los conceptos de organización y por consecuencia el concepto de estructura organizacional, los diferentes diseños dentro de una empresa dependiendo su rubro, los tipos de estructuras en general y cual es la importancia de tener una buena estructura organizacional, y sus beneficios.

La tercera parte es el "Marco referencial". Dará un panorama en general de la situación actual de la empresa textil en México, se analizará la situación actual, crecimiento de este sector, productos y posteriormente se presentarán las principales empresas de textiles para dar marco a la importancia de la estructura organizacional para el desarrollo de las empresas familiares.

La cuarta parte es la "Metodología para la solución del caso". En esta parte se pretende dar a conocer de manera clara y concisa la metodología que se empleará, definiendo claramente la unidad de análisis, la forma en que se llevara a cabo el análisis y los elementos que se utilizaran para poder hacer la investigación y posteriormente dar opciones de solución factibles para elevar la eficiencia de la empresa, en función de su estructura organizacional.

La quinta y última parte del trabajo son las "Opciones y propuesta de solución al caso". Los apartados precedentes servirán para enmarcar el escenario deseable a futuro y definir los objetivos y restricciones de la empresa, sus políticas y cursos de acción, a consecuencia se desarrollaran las proyecciones que harán posible alcanzar los objetivos planteados; se diseñara la estructura organizacional funcional para cimentar a la organización y se definirán las áreas fundamentales de la estructura, para poder corregir o detectar mas fácilmente los posibles errores administrativos dentro de las mismas.



# **CAPÍTULO 1**

## **1. Presentación y descripción del caso**

Este capítulo será la presentación de la empresa. Sus antecedentes, su evolución, sus objetivos generales, las políticas utilizadas, su operación y estructura organizacional actual, posteriormente se presentará el panorama deseado, los elementos que servirán para el análisis de ésta, la identificación de los posibles factores que influyen en la productividad de la empresa.

Por lo que el objetivo de este análisis es poseer la información necesaria que enriquecerá los cimientos en que nos basaremos para el estudio.



## 1.1 Historia de la organización

La empresa EDVAL S.A. de C.V, se constituyó como empresa mercantil el 19 de abril de 1989.

En enero del mismo año se reúnen algunos familiares, los cuales se dan cuenta de las capacidades que poseen y que podrían aprovechar, por lo que surge la idea de producir un libro didáctico elaborado con tela de algodón.

Para tal fin y contando con recursos financieros limitados, se utilizó como área de trabajo el patio de la casa de uno de los familiares, el problema de espacio estaba resuelto, el siguiente paso fue la adquisición del equipo necesario, máquinas de coser industriales, cortadora, etc. Apenas entregado el equipo, se procedió a desarrollar la idea.

Debido a la aceptación del producto se tuvo que solicitar apoyo a los demás familiares, para poder cubrir la demanda; se trabajaba tiempo completo y contra tiempo de entrega.

Cabe mencionar que el costo del producto era muy elevado debido a que requería un alto grado de mano de obra, por lo que solo se produjo una vez, aunado a que en ese entonces los juguetes didácticos aun no eran muy bien aceptados.

Tal panorama obligó a buscar nuevas ideas dando origen a la creación de regalos para las fechas importantes del año, teniendo como principales clientes a empresas.

En estos años se obtuvieron los resultados deseados, pero llegó un momento en que la crisis económica del país causó que los empresarios disminuyeran sus compras afectando a EDVAL de manera significativa, obligándola una vez más a buscar nuevos mercados.

Para el año 1990, un fabricante de tableros de básquetbol sugiere a EDVAL la elaboración de redes, debido a que en el mercado no había fabricante con capacidad de producción y calidad, siendo éste su principal comprador.

Inicialmente se compraba el material básico (macramé de polipropileno), pero éste generalmente tenía defectos (suciedad y añadidos). Para el año de 1991 la producción era constante por lo que fue necesario pensar en elaborar el cordón de nylon, llegando así a la adquisición de una maquina torcedora. Gracias a esto se pudieron diversificar elaborando tanto redes para aro de básquetbol como redes como para balones.

Ya satisfecha la demanda de este fabricante de tableros, estas redes se ofrecieron en el año de 1992 al grupo Martí, el cual con el tiempo se convierte en su comprador potencial y posteriormente le pide un nuevo producto, porta silbatos.

En 1992, una amiga empresaria le hace la observación a EDVAL de que tiene maquinas sin utilizar y le propone confeccionar uniformes y ropa desechable para estéticas y clínicas de belleza. EDVAL aprovecha la idea y empieza a trabajar con material desechable y a confeccionar uniformes sobre diseño.

En el transcurso de los siguientes 10 años, EDVAL empezó a tener contacto con los dueños de las clínicas y éstos empezaron a solicitar otros productos no desechables tales como: cubre tintes, peinadores, batas para clientes, guantes, botas y pantuflas, algunos con el logotipo bordado ó el nombre de la clínica.

En la línea de productos desechables se incrementó la lista, dando origen a nuevos productos tales como las pantuflas, sabanas con dimensiones especiales, sábanas con resorte y bota quirúrgica, incrementando los productos fabricados en tela tejida y no tejida.

Pero no todo ha sido satisfactorio, ya que en los últimos 2 años EDVAL ha visto nuevamente disminuída la demanda de los productos, debido a la contracción de la economía, los meses más difíciles para las ventas registrados en éstos años fueron: Enero, Febrero, Agosto, Septiembre y Octubre, por lo que aprovechando los contactos, nuevamente busca incrementar las ventas.

Actualmente EDVAL a raíz de la baja en sus ventas, observó que las clínicas tenían otras necesidades no atendidas, tales como: Tapicería, mantenimiento y reforestación de las plantas interiores de ornato.

Por lo que ahora pretende ampliar sus servicios ofreciendo éstos trabajos, a las clínicas de Bellaza, Spas y Estéticas.

## 1.2 Situación actual de la empresa

Como se puede observar, la evolución de EDVAL ha sido debido a la diversificación de sus productos por lo que se puede citar que en el ámbito de:

### 1.2.1 Producción

Se considera a la producción como el criterio de eficacia que se refiere a la capacidad de la organización para suministrar los productos que le demanda su entorno<sup>1</sup>

Como se puede apreciar el concepto de producción se refiere a los bienes o servicios que la empresa proporciona a una población determinada, por lo que EDVAL, S.A. de C.V., se encuentra dentro de la industria textil de la confección. Sus procesos de producción comprenden:

#### a) Redes para aro oficial de básquetbol

REDES PARA ARO				
PRODUCTO	COLOR	HILO UTILIZADO	No. ARGOLLAS	LONGITUD
RED	AMARILLO	18.20 m	12	56 cm
RED	AZUL REY	18.20 m	12	56 cm
RED	BLANCO	18.20 m	12	56 cm
RED	NARANJA	18.20 m	12	56 cm
RED	NEGRO	18.20 m	12	56 cm
RED	ROJO	18.20 m	12	56 cm
RED TRICOLOR	AZUL REY	7.50 m	12	56 cm
	BLANCO	5.50 m		
	ROJO	5.75 m		

Tabla 1 Redes para aro

<sup>1</sup> Gibson, Ivancevich and Donnelly, (1996) Las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill

**b) Redes baloneras, con diferentes capacidades**

REDES BALONERAS				
PRODUCTO	COLOR	HILO UTILIZADO	No. ASAS	LONGITUD
RED 1 BALON	AMARILLO	6.75 m	7	40 cm
	AZUL REY	6.75 m	7	40 cm
	BLANCO	6.75 m	7	40 cm
	NARANJA	6.75 m	7	40 cm
	NEGRO	6.75 m	7	40 cm
	ROJO	6.75 m	7	40 cm
RED 2 BALONES	BLANCO	13.50 m	8	84 cm
RED 4 BALONES	BLANCO	21.50 m	10	84 cm
RED 6 BALONES	BLANCO	26 m	12	84 cm

**Tabla 2 Redes para balones****c) Confección de ropa desechable**

Toda la ropa se confecciona con tela Bondeada Laminada ( no tejida) de 1.50 m de ancho por 500 m, las prendas que se confeccionan se dividen en:

- Babero cubre tintes para estilista.
- Banda para el pelo.
- Bata.
  - Con manga unitalla.
  - Con manga larga unitalla.
  - Sin manga unitalla.
  - Sin manga unitalla larga.
- Bota quirúrgica unitalla.
- Cubre boca.
- Gorro unitalla.
- Pantuflas (sandalias) unitalla.
- Sabana.
  - Chica 0.80 por 1 m
  - Especial de 1 por 2 mts.
  - Especial de 1 por 2 mts con resorte tipo cajón.

- Estándar 0.80 por 2 mts.
- Especial con recubrimiento plástico 1 por 2 mts.
- Strapless unitalla.
- Tanga con elástico unitalla.
- Top unitalla.

**d) Confección de productos no desechables para clínicas de belleza y estéticas.**

Debido al uso que se le da a este tipo de prendas, se utiliza plástico cristal, tela nylon, poliéster, algodón, vinilo y felpa, para la confección de los siguientes productos:

- Babero.
  - Cristal con bies de color.
  - De vinilo blanco.
- Banda para el pelo de felpa doble.
- Bata para tinturistas nylon negro.
- Bota de felpa para tratamiento de pies.
- Capa.
  - Chica para maquillaje en nylon blanco.
  - Para corte pelo nylon blanco o negro.
- Guante de felpa para tratamiento de manos.

### **1.2.2 Calidad**

Se considera a la calidad como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas<sup>2</sup>.

Como se puede observar el concepto de calidad se puede entender de varias formas, pero para fines de los productos que realiza EDVAL, la calidad esta definida en función de la atención a los clientes, el terminado de las piezas, la limpieza de las mismas y la entrega oportuna de los pedidos.

---

<sup>2</sup> Norma oficial mexicana de sistemas de calidad, "sistemas de calidad, vocabulario, NOM-CC-1-1990

Hasta el momento no se han encontrado con rechazos de los clientes o devoluciones por no cubrir con las necesidades de los mismos.

### 1.2.3 Tecnología

La tecnología es un elemento desarrollado en las organizaciones, en general, y en las empresas, en particular, con base en conocimientos acumulados y desarrollados en el significado de la ejecución de las tareas, y por sus manifestaciones físicas derivadas, maquinas, equipos, instalaciones que constituyen un enorme complejo de técnicas utilizadas para transformar en resultados los insumos recibidos por la empresa; es decir en productos o servicios<sup>3</sup>.

La tecnología se refiere a la maquinaria empleada para convertir las materias primas a productos terminados y/o a los procesos intelectuales o analíticos empleados para transformar la información en la idea de un producto o servicio<sup>4</sup>.

En este aspecto EDVAL cuenta con equipo para producción, para teñido y el referente para oficina, que se desglosan a continuación:

#### *Equipo de producción:*

- Tres maquinas de cocer industriales.
- Una maquina torcedora.
- Una maquina embobinadora.
- Una maquina cortadora.
- Una maquina ojilladora.
- Una mesa de trabajo.

#### *Equipo para teñido.*

- Una maquina centrífuga.
- Una bascula de precisión.
- Una estufa.
- Contenedores.

---

<sup>3</sup> Chiavenato, Idalberto, (2000) *Introducción a al teoría general de la administración*, Editorial Mc Graw Hill , México. p 873

<sup>4</sup> Gordon, Judith, R. *Comportamiento organizacional* 5ed., México, Prentice may, 1997 p. 623

*Equipo de oficina:*

Cuenta con computadoras, fax, personal, contabilidad y funciones propias por departamento como inventarios, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, etc.

### **1.2.4 Mercado**

El mercado se refiere a la relación entre la oferta y la demanda de trabajo como factor productivo<sup>5</sup>

EDVAL cuenta con un mercado cautivo; integrado por las clínicas de belleza más renombradas, tales como: Margarita White (Palacio de Hierro), Medica Facial, Gerard Tardif, y los Salones de Belleza de Joss Cloude, éste mercado abarca el 70% de la producción mensual y el 30% restante, se divide de la siguiente forma:

El mercado de las Redes de Básquetbol ha decaído de un 50% hasta el 10% de las ventas, debido a que Deportes Martí a cambiado sus sistemas de compra y recepción de productos, siendo:

- ✓ *Compras.*- Para este fin, contrató a una compañía intermediaria que por vía Internet, después de que se realiza la venta en la tienda, ésta envía el pedido por E-mail, por supuesto, pagando una mensualidad y costo por cada una de las hojas enviadas.
- ✓ *Recepción de productos.*- Anteriormente se entregaba en un centro de distribución dentro del área metropolitana, el cual entregaba a cada una de las tiendas en la Republica Mexicana, ahora otra empresa ubicada en Lerma Estado de México, (también intermediaria), cobra el 2% de comisión en Área Metropolitana y 5% al interior de la Republica, del valor de la factura.

En lo concerniente a productos desechables y no desechables, se tiene un 2% de la producción mensual dedicada a los Spas, 4% a estéticas, 4% a salones de belleza, 4% a clínicas dermatológicas, 2% a clínicas de podología y un 4% a cirujanos plásticos.

---

<sup>5</sup> Nueva enciclopedia planeta, tomo 4, Planeta, México, p 1145

### **1.2.5 Recursos humanos**

Dentro de EDVAL existe baja rotación de personal tanto administrativo y de producción, debido a que el personal es de confianza y no existe sindicato.

En virtud de que no ha tenido base para el reparto de utilidades, la empresa otorga al personal 30 días de aguinaldo y no los 15 días que marca la Ley, también se otorga el servicio de comedor sin cargo alguno, ayuda para: transporte y servicios ópticos, premios a la puntualidad y productividad.

Se otorga capacitación personalizada dentro y fuera de la empresa.

La empresa se encuentra conformada por 30 personas distribuidas en tres niveles jerárquicos, los cuales, tienen las siguientes funciones:

#### *Gerente administrativo*

Además de sus funciones normales, también tiene bajo su responsabilidad la contabilidad y compras

#### *Gerente de ventas*

Sus funciones básicas es el levantamiento de pedidos, promoción y apertura de nuevos nichos de mercado. Además tiene la obligación de atender de forma personalizada a todos los clientes sin importar su capacidad de compra

#### *Gerente de producción*

Recibe los materiales, inspecciona y efectúa los programas de producción de acuerdo a las prioridades, controla el inventario y el mantenimiento de la maquinaria y equipos y es directamente responsable de la Calidad de la producción.

#### *Supervisores de producción*

Supervisión de las diferentes actividades correspondientes a la producción. Efectuar las diferentes requisiciones de materiales y reparación de maquinaria y equipo.

#### *Personal operativo*

Reciben instrucciones de la gerencia de producción y se encuentran en estrecha comunicación con los supervisores de producción. Sus funciones corresponden a todas



las actividades correspondientes a la operación de maquinaria y equipo referentes a producción y empaqueo de los productos.

### **1.3 Objetivos de la empresa**

Para una organización, los objetivos son la base y parte fundamental de su mismo desarrollo, los objetivos de la organización deben ser definidos de manera clara y precisa, mostrando qué se quiere lograr y por qué<sup>6</sup>.

Para EDVAL, existe un objetivo general, varios específicos y algunos objetivos a corto plazo que a continuación se denotan.

#### **1.3.1 General**

El objetivo general se refiere a un aspecto específico que la empresa desea obtener con todos y cada uno de sus empleados independientemente del departamento o área en la que se desarrollen.

**“Dar una estabilidad económica e independencia social para todos  
y cada uno de los que integran la empresa.”**

#### **1.3.2 Particulares**

Los objetivos particulares se refieren específicamente a las áreas en las cuales la empresa desea poner mayor énfasis para tener ya sea continuidad, crecimiento o logros extras.

Para el caso de EDVAL, consideran como áreas importantes a las económicas, sociales y a los clientes.

##### **1.3.2.1 Aspecto Económico:**

- ✓ Sostener un crecimiento constante del 5% anual.
- ✓ Repartir utilidades entre los integrantes de la empresa en proporción directa a su aportación, productividad y participación.

---

<sup>6</sup> Análisis y solución de problemas, 1999, Colección ciencias UNITEC, p 250

- ✓ Incremento de las prestaciones a todos los niveles.

### **1.3.2.2 Aspecto social**

- ✓ Incrementar las fuentes de trabajo.
- ✓ Incrementar el nivel del empleado a través de la motivación y la calidad para obtener un mayor nivel de vida.
- ✓ Ofrecer oportunidades de desarrollo técnico y personal.

### **1.3.2.3 Con respecto a los clientes**

- ✓ Ofrecer los productos que cubran sus necesidades.
- ✓ Tener la mejor atención y calidad.
- ✓ Proporcionar el mejor precio del mercado.
- ✓ Responder con un tiempo de entrega adecuado a sus necesidades.

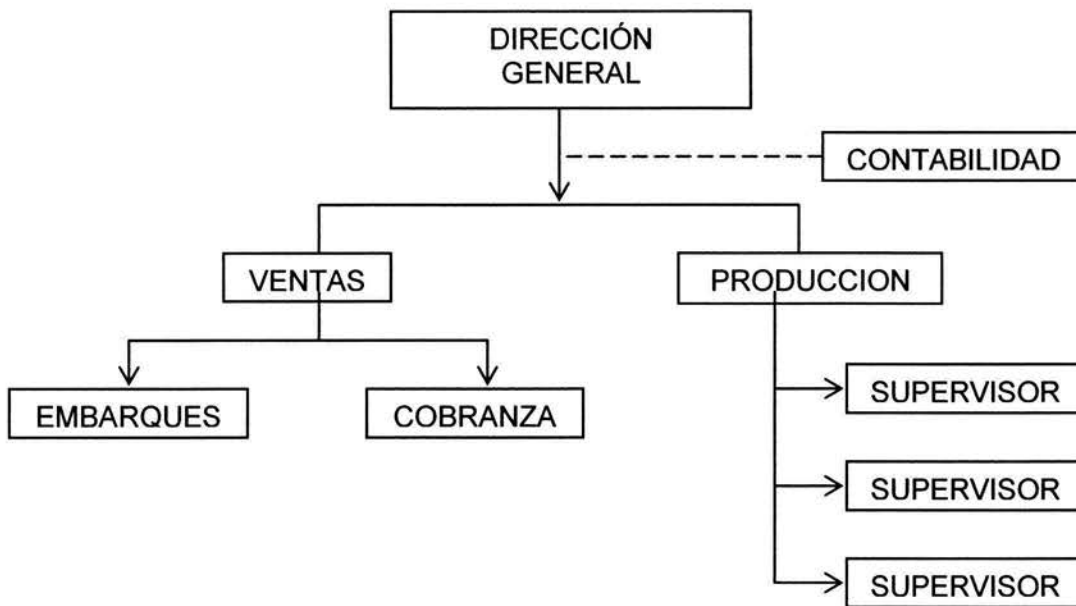
### **1.3.3 Objetivos a corto plazo**

- ✓ Incrementar las ventas con nuevos productos.
- ✓ Disminuir la rotación del inventario a 60 días.
- ✓ Introducir al mercado la línea de servicios.
- ✓ Disminuir costos de adquisición y producción.
- ✓ Mejorar la atención a los clientes y proveedores.

## **1.4 Estructura organizacional**

Las organizaciones crean una estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes.

EDVAL, básicamente se conforma de tres áreas, que son administración, ventas y producción, a continuación se muestran la relación existente entre éstas.



## 1.5 Cultura Organizacional

La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de una organización y que usan para guiar su comportamiento<sup>7</sup>.

La empresa siempre ha cuidado los aspectos siguientes:

Búsqueda de seguridad en las condiciones de trabajo a pesar de sacrificar con esto tiempo en producción, pero a cambio se disminuye el riesgo de accidente y las incapacidades, se obtiene mayor calidad en los productos y el trabajador se siente mas seguro.

La empresa si busca el bienestar de los empleados dándoles confianza para tratar sus asuntos personales y si es posible se les ayuda económicamente o con permisos. Así también se respetan las creencias de religión o costumbres de cada uno.

La empresa se ha preocupado por mejorar la remuneración en salarios y prestaciones, por lo cual esta en busca de nuevos productos y metas.

<sup>7</sup> GORDON, Judith. R. Comportamiento organizacional. 5ed. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997 p 471

También se ha preocupado por tomar en cuenta sus opiniones y sugerencias para algún cambio organizacional o en sus productos.

## 1.6 Análisis de la situación financiera

Para poder hacer este análisis, fue necesario pedir a la empresa la información contable, ésta fue proporcionada mediante las declaraciones anuales de la empresa en los últimos diez años.

A continuación se muestra una tabla en la cual se pueden apreciar los ingresos y la utilidad fiscal que EDVAL ha tenido.

EDVAL		
AÑO	INGRESOS	UTILIDAD FISCAL
1993	31102	182
1994	32833	9525
1995	20037	-11476
1996	43445	-895
1997	96781	14838
1998	74562	12989
1999	108481	25061
2000	104702	2351
2001	81310	414
2002	98000	11890
2003	137500	5960

**Tabla 3 Situación económica EDVAL**

Para poder tener una visión más clara de los datos anteriores, a continuación se mostraran las graficas correspondientes a ingresos y utilidad fiscal con su respectivo análisis.



**Grafica 1 Ingresos EDVAL**

Como se puede apreciar en los años de 1993 a 1994, la empresa tenía cierta estabilidad al igual que los años de 1999 al 2000, además se puede apreciar un ligero aumento para los años de 1996 y a mediados del año 2001, dando origen a las cifras más altas que se registran en los años de 1997 y 2002.

La gráfica también muestra que existe una inestabilidad en los ingresos de la empresa dando como cifra más alta de ingresos la cantidad de 137,500 y la más baja que se registra es de 20,000.

Si bien se puede apreciar un crecimiento en los ingresos, lo alarmante de esta gráfica es que en los años de 1995, 1998, 2001 y 2003, se han registrado grandes caídas, dando como consecuencia una inestabilidad económica.



**Grafica 2 Utilidad fiscal EDVAL**

Con respecto a la utilidad fiscal las cifras no son muy halagadoras ya que se pueden apreciar números negativos dentro de la misma, los cuales se registran en los años de 1993, 1995, 1996 y 2001.

La utilidad fiscal más alta se encuentra dentro del orden de 25061, mientras que la mas baja registrada en estos años es de -11476.

No existe una estabilidad, salvo en los periodos de 1996 al 2000, donde se puede apreciar un crecimiento, una leve baja y un repunte de ésta en el año de 1999.

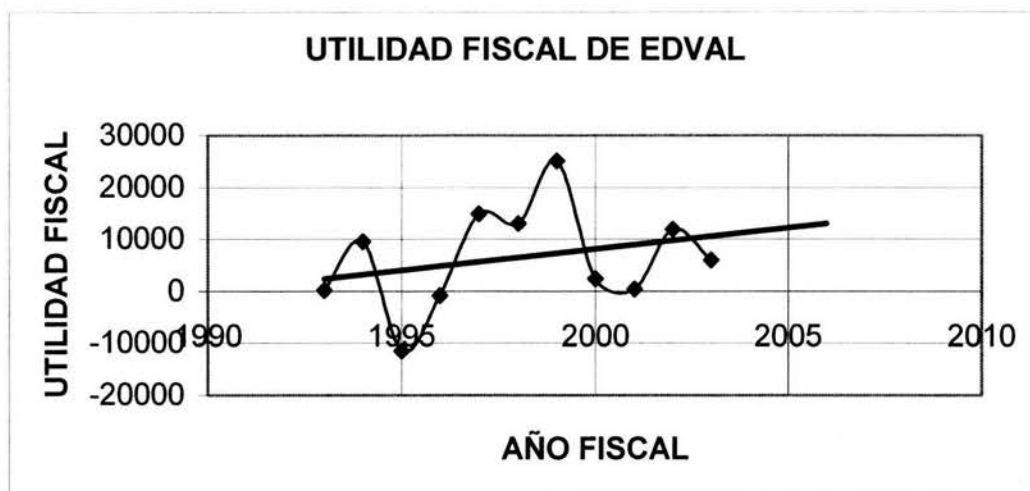
Utilizando la información anterior y tomando en cuenta la situación de la empresa, a continuación se presenta la tendencia de ambos parámetros.



**Grafica 3 Pronostico ingresos EDVAL**

Como se puede apreciar se tiene una tendencia en aumento positiva, dando la pauta para poder decir que la empresa se encuentra en un lento pero constante crecimiento que posiblemente de lugar a la obtención de una mayor estabilidad o aumento en sus ingresos para el año 2005.

Este fenómeno probablemente sea consecuencia de los constantes cambios de productos y servicios que la empresa ha implementado para poder sobrevivir.



**Grafica 4 Pronostico utilidad fiscal EDVAL**

Para el caso de la utilidad fiscal, EDVAL se encuentra con un ligero y lento incremento positivo, las cifras que se pueden pronosticar para años futuros no son muy alentadoras, ya que el crecimiento es casi nulo.

Como se puede apreciar para el año 2005 se podría estimar la misma utilidad del año 2002, la cual es una cifra muy baja a comparación del año de 1999, el cual fue la cifra mas alta registrada.

Se puede concluir de los datos anteriormente analizados, que no tienen una estabilidad determinada, ya que se pueden obtener excelentes ingresos pero también se pueden tener grandes perdidas.

Existe un claro crecimiento de la empresa, el cual se presenta de forma lenta y mínima, provocando un estancamiento en el desarrollo económico y social de la empresa.

Tal parece que el problema no son sus productos o servicios, sino su estructura organizacional en conjunto de una mala administración, los constantes brinco de un mercado a otro provocan que no exista continuidad, a consecuencia no hay estabilidad en producción ni en ventas.

No se detecta una línea específica de trabajo a seguir, sino una serie de conflictos provocados por falta de delegación de responsabilidades, limitaciones de puestos y líneas de comunicación, ya que la mayor parte de las actividades se manejan de manera informal, provocando mal entendidos en las instrucciones o especificaciones que existan para determinados productos o servicios.

## 1.7 Resumen del capítulo

EDVAL S.A. de C.V. es una empresa familiar textil, la cual fue constituida en abril de 1989. Originalmente se constituyó para producir un libro didáctico elaborado con tela de algodón, el cual se produjo sólo una vez debido a que su costo era muy elevado.

Debido a éstas circunstancias, se empezó a incursionar en la creación de regalos para fechas importantes (día de la madre, día de la secretaria, navidad, etc.), teniendo como principales clientes a empresas.

En 1990 EDVAL incursiona en la producción de redes para tableros de básquetbol; como la producción se vuelve constante, un año mas tarde adquiere una maquina torcedora (para la elaboración del cordón utilizado para la producción).

Para el año de 1992 EDVAL ofrece las redes al grupo Martí, el cual se convierte en su comprador potencial; a finales de ése mismo año EDVAL comienza a trabajar con material desechable y a confeccionar uniformes sobre diseño para estéticas y clínicas de belleza.

En los diez siguientes años debido a las necesidades del cliente se crearon productos no desechables, por lo que sus procesos de producción son:

- Redes para aro oficial de básquetbol
- Redes baloneras, con diferentes capacidades
- Confección de ropa desechable
- Confección de productos no desechables para clínicas de belleza y estéticas.

La calidad para EDVAL esta en función de la atención a los clientes, la terminación de las piezas, la limpieza y la entrega oportuna.

En el aspecto tecnológico EDVAL cuenta con un equipo para producción, teñido y el referente a oficina, en lo concerniente al mercado al cual va dirigido, éste se divide en un 70% para clínicas de belleza, un 10% redes de básquetbol, 2% spas, 4% estéticas, 4% salones de belleza, 4% clínicas dermatológicas, 2% clínicas de pedología y un 4% a cirujanos plásticos.



En EDVAL, el personal es de confianza, se encuentra conformada por 30 personas distribuidas en tres niveles jerárquicos; gerencias, supervisores y personal operativo, las áreas que la conforman son administración, ventas y producción.

La situación financiera de EDVAL en el aspecto ingresos indica grandes caídas, mientras que en función de la utilidad fiscal se detectan números negativos, lo cual indica que no existe una estabilidad, tal parece que en ocasiones un producto es bien aceptado y posteriormente no se le da un seguimiento para evitar grandes pérdidas.

## 1.8 Bibliografía del capítulo

- Alvarado Ruiz, Hilda L. (2001), Propuesta de la estructura organizacional de la unidad de estudios de posgrado para su creación en una universidad privada de la ciudad de México. Tesis UNAM.
- Análisis y solución de problemas, (1999), Colección ciencias UNITEC, INITE, México p. 250.
- Castellanos Cepeda, Oscar G. (1986), El análisis y diseño de estructuras orgánicas. Tesis UNAM.
- Chiavenato, Idalberto, (2000) Introducción a la teoría general de la administración, Editorial Mc Graw Hill, México, p.873
- Gibson, Ivancevich and Donnelly, (1996) Las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill
- Gordon, Judith, R. Comportamiento organizacional 5ed. , México, Prentice Hall, 1997 p. 623
- <http://www.pyme.com.mx/> (on line).
- [http://www.pyme.com.mx/creditos\\_pyme/antecedentes.htm](http://www.pyme.com.mx/creditos_pyme/antecedentes.htm) (on line).
- [http://www.pyme.com.mx/creditos\\_pyme/banca\\_de\\_desarrollo.htm](http://www.pyme.com.mx/creditos_pyme/banca_de_desarrollo.htm) (on line).
- <http://www.pymes-negocios.com/> (on line).
- <http://www.pymes-negocios.com/culturapyme.htm> (on line).
- <http://www.pymes-negocios.com/sitiodenegocios.htm> (on line).
- Madruga V. Mercedes, (1998). Adaptación de un modelo de planeación estratégica para el área de ventas de la granja Rancho camaronero. Tesis UNAM.
- Molina, Herrera, Maria G., (2004), Implantación de un modelo de dirección de recursos humanos para incrementar el desarrollo y productividad de los empleados de la empresa "Motores México, S.A. de C.V., Tesis UNAM 169 -193 pp.
- Norma oficial mexicana de sistemas de calidad. Sistemas de calidad. Vocabulario. NOM-CC-1-1990.
- Nueva enciclopedia planeta, (1990), tomo IV, Editorial planeta, México, p 1145.
- Ramos C., Rafael P., (1979), Modelo de planeación estratégica aplicado a una empresa Manufacturera de Hiladuras Industriales. Tesis UNAM.
- Ramos L. Sonia, (1997). Plan estratégico de mercado para un hotel. Tesis UNAM.

- Rivera R., Benito, (2000), Aplicación de planeación estratégica a "Estielco S.A." Tesis UNAM.
- Saavedra G. Ma. Luisa, (1994), Estrategia de la micro y pequeña industria textil ante el TLC. Tesis UNAM.
- Sosa Cedeño Paris B., (2003), Reestructuración en la alta dirección para mejorar las estrategias administrativas y la cultura organizacional del corporativo grupo "Ejecutivos Sohnos", Tesis UNAM.
- Zorrilla Arena, Santiago, (1989), Introducción a la metodología de la investigación. Aguilar León y Cal editores. Pp. 263-312.



# **CAPÍTULO 2**

## **2. Marco teórico conceptual**

El presente capítulo dará todas las bases teóricas necesarias para poder comprender los conceptos de organización y a consecuencia el concepto de estructura organizacional, los diferentes diseños posibles dentro de una empresa dependiendo su rubro, los tipos de estructuras en general y cual es la importancia de tener una buena estructura organizacional, en que beneficia a la empresa.

## 2.1 Teoría de sistemas

La teoría general de sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968<sup>8</sup>. La teoría general de sistemas no busca solucionar problemas ni proponer soluciones prácticas, pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. Esta teoría se fundamenta en tres premisas básicas<sup>9</sup>:

1. **Los sistemas existen dentro de sistemas.** Las moléculas existen dentro de las células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de órganos, los órganos dentro de organismos y así sucesivamente.
2. **Los sistemas son abiertos.** Esta premisa es consecuencia de la anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o el mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, constituido por los demás sistemas.
3. **Las funciones de un sistema dependen de su estructura.** Para los sistemas biológicos y mecánicos, esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones para funcionar.

La organización es una estructura autónoma con capacidad de reproducirse, y puede ser estudiada a través de una teoría de sistemas capaz de propiciar una visión de un sistema de sistemas, de la organización como totalidad. El objetivo del enfoque sistémico es representar cada organización de manera comprensiva y objetiva.

El análisis sistémico de las organizaciones vivas permite revelar “ lo general en lo particular” y muestra las propiedades generales de las especies que son capaces de adaptarse y sobrevivir en su ambiente característico.

---

<sup>8</sup> <http://www.unamosapuntos.com/code3/admon1>

<sup>9</sup> Chiavenato, Idalberto, (1999) Introducción a la teoría general de la administración, Editorial Mc Graw Hill p 768

La teoría de sistemas permite reconceptualizar los fenómenos dentro de un enfoque global para lograr la interrelación e integración de aspectos que son, la mayor parte de las veces, de naturaleza completamente diferente<sup>10</sup>.

En resumen, la teoría de sistemas considera a las empresas como unidades que están en constante movimiento y que se interrelacionan con el medio ambiente partiendo de la base que todo entero pertenece a uno mayor.

### 2.1.1 Concepto de sistemas

Un sistema se define como un conjunto de elementos interrelacionados que pertenecen a uno mayor. También se dice que es una combinación de partes que forman un todo<sup>11</sup>:

El concepto de sistema no es una tecnología en si, sino una resultante de ella, que permite una visión comprensiva, amplia y estructural de un conjunto de elementos complejos y les da una configuración de totalidad<sup>12</sup>.

Por consiguiente un sistema es un conjunto de elementos interdependientes que interactúan formando un todo de forma organizada, por lo que una organización es un sistema que consta de varias partes.

En cualquier sistema encontramos como mínimo cuatro elementos:

- Insumos (Abastecimiento de lo necesario)
- Proceso (Transformación de los insumos)
- Producto (Resultado del proceso)
- Retroalimentación (Respuesta)

Las características básicas de un sistema son<sup>13</sup>:

- a) **Propósito u objetivo.** Todo sistema tiene uno o varios propósitos u objetivos. Las unidades o elementos, así como las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

---

10 Ibid. P. 771

11 <http://www.unamosapuntes.com/code3/admon1>

12 Chiavenato, Idalberto, (1999) Introducción a al teoría general de la administración, Editorial Mc Graw Hill p 770

13 Ibid. p 772

- b) Globalismo o totalidad:** Cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas. El efecto total de esos cambios o modificaciones se presentará como un ajuste a todo el sistema, que siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad. De este modo, el sistema experimenta cambios y el ajuste sistémico es continuo.

### 2.1.2 Tipos de sistemas

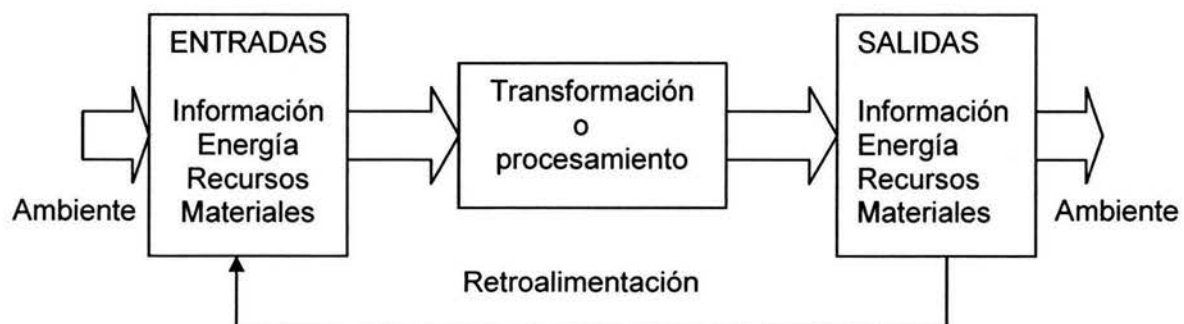
Existe una gran diversidad de sistemas y pueden ser clasificados en base a diferentes criterios:

**a) De acuerdo a su constitución se dividen en:**

- *Físicos o concretos.* Compuestos por objetos y cosas reales, ejemplo: maquinaria
- *Abstractos.* Compuestos por cosas cualitativas, ejemplo: planes, ideas, etc.

**b) De acuerdo a su naturaleza se clasifican en:**

- *Cerrados.* No reciben influencia del medio ambiente, ni información
- *Abiertos.* Reciben influencia del medio ambiente y reciben información. Se considera un sistema abierto al que está en constante interrelación con el medio ambiente.



A las empresas se les considera sistemas abiertos porque tienen constante entrada y salida de información y reaccionan ante el medio ambiente, ajustándose a los cambios necesarios: mercado, precios, competencia, etc.



### 2.1.3 Sistema y subsistema

Un subsistema se compone de partes interrelacionadas que trabajan dependientes e independientes a la par con otro subsistema para lograr un subsistema.

La organización esta orientada a ciertas metas de individuos. Subsistema psicosocial son individuos que se organizan socialmente.

Al ver a la organización como un sistema, podemos decir que es:

- a) Un subsistema incierto en su medio
- b) Orientado hacia ciertas metas, individuos con cierto propósito, incluyendo:
- c) Un subsistema técnico en el que los individuos utilizan conocimientos, técnicas, equipos e instalaciones
- d) Un subsistema estructural en donde los individuos trabajan juntos en actividades integradas,
- e) Un subsistema psicosocial en donde los individuos se interrelacionan socialmente y son coordinados por:
- f) Un subsistema administrativo que planea y controla el esfuerzo global.

## 2.2 La empresa como sistema

Debido a los conceptos anteriores podemos afirmar que una empresa es un sistema creado por el hombre, la cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente, sean los clientes, los proveedores, los competidores, las entidades sindicales, los órganos gubernamentales o muchos otros agentes externos. Influye sobre el ambiente y recibe influencias de éste.

Para tener una mejor comprensión podemos denotar los posibles subsistemas que podría tener una empresa<sup>14</sup>:

- ✓ Subsistema técnico, constituido por todos los procedimientos que se utilizan para realizar las actividades.
- ✓ Subsistema estructural, conformado por la estructura de la organización.
- ✓ Subsistema psicosocial, comprende todo lo referente al comportamiento humano, actitudes, percepción, motivación, etc.

---

<sup>14</sup> Kast, Fremont Ellsworth, (1988), Administración en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill

- ✓ Subsistema de metas y valores, comprende la razón de ser de la organización, su filosofía.
- ✓ Subsistema administrativo, coordina y dirige a los demás subsistemas.

Resumiendo es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

## 2.3 Clasificación de las empresas

La diversidad que existe de empresas es muy amplia debido a su tamaño, su origen y su capital.

### 2.3.1 Por su tamaño

Para poder clasificar a las empresas en función de su tamaño es necesario considerar los siguientes elementos<sup>15</sup>.

- ✓ Magnitud de sus recursos económicos principalmente capital y mano de obra.
- ✓ Volumen de ventas anuales.
- ✓ Área de operaciones de la empresa (local, regional, nacional e internacional).

Por lo que los principales criterios para definir el tamaño de una empresa son:

**Producción.** Explica la forma de producir, rudimentaria, semiautomatizada, artesanal, automatizada, etc.

**Mercadotecnia.** Explica cuan amplio es el mercado al cual la empresa esta abocada, es decir sus volúmenes de ventas.

**Finanzas.** Implica el monto del capital, el pago de impuestos, el tipo de sociedad, etc.

Todos estos criterios deben adaptarse en función de las circunstancias económicas del país que se esté analizando, por lo que el movimiento de precios, hace que se modifiquen anualmente el monto de ventas como criterio para definir el tamaño. En el caso de México

---

<sup>15</sup> Méndez Morales José Silvestre, (1993) Economía y la empresa, Editorial Mc Graw Hill, pp. 274-292

la clasificación, según NAFIN, de las empresas por número de trabajadores es la siguiente<sup>16</sup>:

<b>Estrato</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
<b>Microempresa</b>	1-30	1-5	1-20
<b>Pequeña</b>	31-100	6-20	21-50
<b>Mediana</b>	101-500	21-100	51-100
<b>Grande</b>	500 en adelante	100 en adelante	100 en adelante

**Tabla 4 Clasificación de empresas**

### **2.3.1.1 La microempresa**

Como se puede observar, una microempresa es aquella que tiene de uno hasta treinta empleados y principalmente se caracteriza por:

- ✓ Su organización es de tipo familiar.
- ✓ El dueño es quien proporciona el capital.
- ✓ Es dirigida y organizada por el propio dueño.
- ✓ Generalmente su administración es empírica.
- ✓ El mercado que domina y abastece es pequeño (local o regional).
- ✓ Su producción no es muy maquinizada.
- ✓ Su número de trabajadores es muy bajo y muchas veces esta integrado por los propios familiares del dueño.
- ✓ Para el pago de impuestos son consideradas como causantes menores.

#### **2.3.1.1.1 La empresa familiar**

Las empresas familiares son el tipo predominante de empresa en todo el mundo. Están tan ligadas a nuestra vida económica y social que casi ya no reparamos de su presencia.

No hay una definición de empresa familiar que esté generalmente aceptada. Entre los autores hay quienes piensan que ser o no una empresa familiar es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía, otras opinan que depende de quién ejerce el control, y para otros también influye la intención de continuidad en la propiedad y -forma de gobierno que se tenga.

<sup>16</sup> <http://www.senado.gob.mx/comisiones/pyme/docs/mipyme.html>

Tal vez la definición más auténtica ha de basarse en la coincidencia de valores importantes de una empresa y de una familia. En este sentido se debe considerar que una empresa es empresa familiar cuando existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia, el nexo de que parte de la cultura de ambas, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida. Esta definición, sin embargo presenta la dificultad de una aplicación práctica rápida en la clasificación de las empresas, pues, para poder afirmar de una empresa concreta que es empresa familiar, sería necesario conocer algo tan difícil de identificar como es la cultura de una empresa y la de una familia con ella relacionada<sup>17</sup>.

Por consiguiente podemos citar las siguientes definiciones de empresa familiar:

Es aquella negociación en la que la administración está influenciada por una familia o por vínculos familiares. Muchas empresas surgen gracias al apoyo de la esposa o de los hijos; durante su desarrollo, los hijos son contratados para trabajar en ellas y, durante las transiciones de una generación a otra, intervienen en diversas formas, desde la sucesión por alguno de los hijos o para la venta a terceros<sup>18</sup>.

Es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador o fundadora y emplearla otro cónyuge, o a otros parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador<sup>19</sup>.

La empresa familiar es una de las primeras organizaciones creadas por el hombre. La empresa familiar es tanto el gran emporio industrial o comercial cuyo capital pertenece a un solo grupo familiar, como la modesta unidad económica en la que trabajan los miembros de una familia con unos pocos empleados ajenos a la misma<sup>20</sup>.

La casi totalidad de las micro, pequeñas y medianas empresas están catalogadas como familiares. Por lo tanto la dinámica de operación de una empresa familiar está

---

17 <http://www.monografias.com/trabajos12/teoempres/teoempres.shtml>

18 <http://www.conocimientosweb.net/portal/article157.html>

19 W. Lea James, (1993), La sucesión del management en la empresa familiar, Editorial Granica Vergara, Buenos Aires Argentina, p 24

20 Martínez N. R. Empresas familiares

íntimamente relacionadas con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros. El dueño puede auxiliarse de su esposa, hijos, hermanos o parientes políticos<sup>21</sup>.

La empresa familiar se compone por familiares que comparten la propiedad y el management, estas mantienen abiertas las fronteras entre familia y negocios: los problemas de la familia irrumpen en los negocios y los problemas de los negocios influyen sobre la familia<sup>22</sup>.

Las empresas que son propiedad de una familia y están dirigidas por ella representan una forma especial de organización cuya peculiaridad tiene consecuencias positivas y negativas. Este tipo de empresas adquiere gran fortaleza por compartir una historia, una identidad y el lenguaje de la familia. Cuando los gerentes de alto nivel son parientes, sus tradiciones, valores y prioridades provienen de una fuente común. La comunicación verbal y no verbal puede acelerarse considerablemente en la familia<sup>23</sup>.

Se considera empresa familiar a aquella que esta influenciada por una familia o por un vinculo familiar<sup>24</sup>.

Por lo anterior podemos concluir que una empresa familiar es aquella que se forma en función de las ideas de una familia o en su defecto del padre o fundador de la misma, se rige mediante las ordenes del padre que a su vez incluye a los demás miembros de la misma, esposa, hijos, cuñados, sobrinos, etc., creando una empresa que tiene un sentido de identidad familiar, logrando que los participantes se sientan parte de ella, todos persiguen un mismo fin.

La principal característica de una firma familiar es que una sola familia, la opera, la administra o ejerce otra forma de control.

---

21 Gravinsky, 1991, La empresa familiar, Del verbo emprender.

22 Bork, (1997), Como trabajar con la empresa familiar, Editorial Granica

23 Gersick, E. K., (1997), Empresas familiares, Generación a generación, Editorial Mc Graw Hill

24 Leach, P. (1993), La empresa familiar, Editorial Granica Vergara

**Ventajas<sup>25</sup>:**

En este tipo de empresa se puede distinguir un sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral, traduciendo esto a una ventaja competitiva

- **Compromiso.** Los integrantes piensan que tienen una responsabilidad familiar en común y, siempre que no surjan conflictos, todos están dispuestos a consagrar mucho mas tiempo y energía en el trabajo para el éxito de esta compañía que los que hubieran dedicado a un empleo corriente.
- **Conocimiento.** Cuando llega el momento de la incorporación de los hijos, éstos se han criado escuchando las estrategias de management, y cuando llega para ellos el momento de incorporarse pueden haber adquirido ya un conocimiento muy profundo acerca de la empresa.
- **Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero.** Estos elementos ayudan a la empresa para que ésta pueda adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes, ya que no hay posibilidades de horas extra, ni bonificaciones especiales por la tarea urgente, ya sea un nuevo equipo o producto, proceso, etc.
- **Planeación a largo plazo.** Por lo general las familias tienen una clara visión de sus objetivos comerciales para los próximos 10 o 15 años.
- **Una cultura estable.** El presidente o director general tiene habitualmente una experiencia de muchos años y el personal clave de management esta firmemente comprometido con el éxito de la empresa y también desempeña sus funciones durante largo tiempo.
- **Rapidez en la toma de decisiones.** Las responsabilidades están por lo general muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones esta deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos clave.
- **Confiabilidad y orgullo.** El compromiso y la cultura estriban en el hecho de que la empresa familiar cuenta por lo general con estructuras sólidas y confiables. El orgullo suele institucionalizar a la empresa, se traduce a menudo en un poderoso instrumento para el marketing.

---

<sup>25</sup> Ídem

**Desventajas:**

La empresa familiar es muy sensible a problemas que derivan de los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales.

- **Rigidez.** Se captan patrones de conducta arraigados en las empresas familiares limitadas por la tradición y maldispuesta para el cambio.
- **Desafíos comerciales.** Los métodos utilizados en una empresa familiar son un producto histórico, como resultado del desarrollo de la tecnología o de un cambio en el mercado. Estas prácticas repentinamente podrían volverse obsoletas.
- **Manejo de transiciones.** La situación en la cual el fundador tiene una edad avanzada y su hijo, el heredero forzoso, esta persuadido de que las cosas se deben hacer de una manera diferente.
- **Incremento de capital.** Las familias empresarias son renuentes a responder como manejan sus negocios, y la idea de que la familia pueda dejar de controlar al menos el 50.1 por ciento del capital accionario es generalmente inconcebible.
- **Sucesión.** Elegir a un sucesor puede significar a menudo escoger entre los hijos e hijas que hasta el momento se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión, a la espera de que el padre se retire.
- **Conflictos emocionales.** El tipo de emociones subyacentes que pueden surgir en el trabajo tiene origen de posibles problemas en el pasado.
- **Liderazgo y legitimidad.** Cuando nadie dentro de la organización esta facultado para hacerse cargo del liderazgo, implica serios problemas principalmente cuando se encuentra de la segunda generación en adelante.

Las firmas familiares pueden incursionar en cualquier actividad comercial, pero por sus características pueden prosperar mas en algunos campos en los cuales sus ventajas se pueden aprovechar enteramente.

Esto se traduce a que puede incursionar mas fácilmente en:

- ✓ Prestación de servicios, como pueden ser hoteles, lavanderías, etc.
- ✓ Contratistas, haciendo uso de sus habilidades para comunicarse y relacionarse.

- ✓ Mercados restringidos, en ocasiones el ingenio de uno de los integrantes de la firma familiar hace que la empresa tenga una metodología secreta que es clave del éxito.
- ✓ Abastecimiento y distribución, donde su función implica mantener vínculos con otras grandes empresas.

### **2.3.1.2 La pequeña y mediana empresa**

La pequeña y mediana empresa, son aquellas que tienen de seis hasta cien empleados y principalmente se caracterizan por:

- ✓ El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- ✓ Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa.
- ✓ Su administración es empírica.
- ✓ Su número de trabajadores empleados en el negocio crece.
- ✓ Utiliza mas maquinaria y equipo, aunque se sigan basando mas en el trabajo que en el capital.
- ✓ Dominan y abastecen un mercado más amplio (nacional e internacional).
- ✓ Esta en proceso de crecimiento.
- ✓ Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del estado, debido a que a veces se consideran causantes menores.
- ✓ Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan del ramo.

### **2.3.1.3 La empresa grande**

Se considera una empresa grande cuando se tiene una población de empleados de cien en adelante y principalmente se caracterizan por:

- ✓ El capital es aportado por varios socios que se organizan en sociedades de diverso tipo.
- ✓ Forman parte de grandes consorcios o cadenas que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos.
- ✓ Dominan al mercado con amplitud, algunas veces sólo el interno y otras participan también en el mercado internacional.
- ✓ Cuentan con grandes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia en la tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos.
- ✓ Relativamente cuentan con mucho personal ( hasta miles).



- ✓ Llevan una administración científica (encargan la organización y dirección a gente capacitada).
- ✓ Tienen mayores facilidades para acceder a diversas fuentes y formas de financiamiento, tanto nacional como internacional.

### **2.3.2 Por su origen**

Otra clasificación es de acuerdo al origen de las empresas, las cuales pueden ser nacionales, extranjeras, mixtas o multinacionales.

#### **2.3.2.1 Empresas nacionales**

Se considera una empresa nacional a aquella que se encuentra conformada por la aportación de capitales de los residentes del país.

Los empresarios nacionales o la clase empresarial, se asocian con el objeto de organizar y dirigir, controlar y poner en marcha empresas de diverso giro que les permitan obtener ganancias por la aportación de sus capitales.

#### **2.3.2.2 Empresas extranjeras**

Se considera una empresa extranjera a aquella que opera en el país, pero sus capitales no son aportados por los nacionales, sino por extranjeros.

La empresa que se encuentra en otro país que por lo general es desarrollado e industrializado, desea expandir sus actividades a otros países con el objeto de aumentar su tasa de ganancia, para la cual realiza o coloca inversiones en dichos países y forma empresas que funcionan como filiales de las matrices.

También a este tipo de empresa se le llama trasnacional debido a que son empresas que se localizan y operan mas allá de las fronteras de una nación.

#### **2.3.2.3 Empresas mixtas**

Este tipo de empresa surge cuando existe una alianza entre empresarios nacionales y extranjeros, formando una asociación y fusión de sus capitales.

Las empresas mixtas surgen porque la legislación de muchos países no permite la participación de empresas 100% extranjeras, por lo que para poder penetrar se asocian con capitales nacionales de acuerdo con la legislación vigente.

#### **2.3.2.4 Empresas multinacionales**

Este tipo de empresa se establece para operar en un segmento o parte del mercado mundial para beneficio de los países participantes.

La empresa multinacional se forma con capital publico de varios países y se dedica a un giro o actividad que beneficie a los países que la conforman.

### **2.3.3 Por su aportación de capital**

Otro elemento importante es el saber el origen o aportación del capital, de acuerdo a éste, se pueden encontrar tres tipos, empresas privadas, publicas y mixtas.

#### **2.3.3.1 Empresa privada**

Es una organización económica que se forma con aportaciones privadas de capital, se caracteriza por<sup>26</sup>:

- Los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias.
- La toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia, considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción.
- Los empresarios deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo al principio de racionalidad económica.
- Los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas.
- Se contratan obreros a los cuales les paga un salario.

#### **2.3.3.2 Empresa publica**

Este tipo de empresa surge debido a que el estado necesita organismos, instituciones y servicios, para atender problemas de interés general, como cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar porque no se obtienen ganancias.

---

<sup>26</sup> Méndez Morales, José, y otros, Dinámica social de las organizaciones, México, Intamericana p. 170

Se forman con la aportación de capitales públicos o estatales, algunas características son:

- El estado invierte capital con el fin de satisfacer necesidades sociales
- La finalidad de las empresas no es obtener ganancias sino satisfacer necesidades sociales, aunque no deben perder de vista el principio de racionalidad económica.
- Muchas de estas empresas no tienen competencia, por lo cual forman verdaderos monopolios.
- Se ubican principalmente en el sector servicios, especialmente en la infraestructura económica.
- El estado toma las decisiones económicas volviéndose un autentico empresario.
- Estas empresas contratan obreros asalariados a quienes se les pagan salarios.

### **2.3.3.3 Empresa mixta**

Aquellas que se forman con la fusión de capital publico y privado; la forma de asociación puede ser muy diversa, en algunos casos el capital publico puede ser mayoritario, en otros es el capital privado el mayoritario, asimismo, la proporción en que se combinen los capitales puede ser muy diversa.

### **2.3.4 Otras clasificaciones**

Las clasificaciones anteriores son las más importantes, aunque existen algunas otras entre las que destacan<sup>27</sup>:

- De acuerdo con la competencia que enfrenten, pueden ser.
  - Competitivas.
  - Oligopolísticas.
  - Monopolios.
  
- Si se dedican a la producción o a la distribución, las empresas pueden ser.
  - Productivas o manufactureras.
  - Comerciales con venta al detalle.
  - Mayoristas o distribuidoras.
  
- De acuerdo con su organización y administración, si tiene uno o varios propietarios, pueden ser.

---

<sup>27</sup> Ibid.

- Individual.
- Colectiva, de acuerdo a la ley mexicana, este tipo de empresa puede tener las siguientes formas:
  - Sociedades en nombre colectivo.
  - Sociedades en comandita simple.
  - Sociedades en comandita por acciones.
  - Sociedades de responsabilidad limitada.
  - Sociedad anónima.
  - Sociedad cooperativa.
- De acuerdo con el tipo de bienes que producen o servicios que prestan, se pueden clasificar en:
  - Productoras de bienes de consumo no duradero.
  - Productoras de bienes de consumo duradero.
  - Productoras de materias primas.
  - Productoras de bienes de capital o de producción.
  - Proveedoras de servicios.
- De acuerdo a la actividad económica que realicen, pueden ser.
  - Industriales.
  - Agrícolas.
  - Ganaderas.
  - Pesqueras.
  - Manufactureras.
  - Mineras.
  - Bancarias.
  - Comerciales, Educativas, etc.

#### **2.3.4.1 La empresa textil**

No existe una definición exacta de lo que es una empresa tipo textil, por lo que, lo más cercano a ésta es definir a la industria textil y posteriormente a esto se dará una definición de ésta.

La empresa textil esta integrada por las industrias de hilados, de tejidos y de confección, y puede dividirse también según las materias primas utilizadas: algodón, lana, seda, lino, cáñamo, yute y esparto y fibras artificiales y sintéticas<sup>28</sup>.

Empresa que abarca la fabricación de toda clase de tejidos<sup>29</sup>.

Como se puede apreciar, la industria textil implica tanto la fabricación de la tela como la utilización de la misma (confección). Partiendo de esto, podemos decir que una empresa textil es aquella que se dedica al cardado, hilado, tejido y confección de fibras ya sea:

✓ Vegetales:

- Fibras de semilla: algodón, kapoc.
- Fibras de tallos: lino, yute, ramic.
- Fibras de hojas: sisal, manila.
- Fibras de frutos: coco, piña.

✓ Animales:

- Lana de borrego: merino, cheviot, cross, criollo.
- Pelos de conejo, cabra, camello, llama, alpaca, mohair, angora, etc.
- Seda de gusano: filamentos continuos y fibras cortas.

✓ Químicas :

- Rayón.
- Viscosa.
- Cúprico.
- Acetato.

✓ Sintéticas:

- Poliamidas: Nylon y perlón.
- Poliésteres: Revira, piden tericene, etc.
- Poliacrilnitril: Dralon, orlón, acrilán.
- Polivinil Cloride: Puc. Poyvl.
- Poliuretano: Lycra.

28 Nueva enciclopedia planeta tomo V( 1990), Editorial Planeta, barcelona, p. 1652

29 Diccionario Enciclopédico Universal, tomo II, (1977), Editores W.M. Jackson, Inc, Mexico

Debido a la gran variedad de procesos que se deben llevar a cabo se pueden distinguir diferentes tipos de empresas textiles de acuerdo a su actividad principal:

- ◆ **De cardado:** Son aquellas que se encargan de deshacer mechones, extender hebras, eliminar impurezas y formar cintas continuas o mechas, básicamente preparar la materia prima para su utilización.
- ◆ **De hilado:** Es aquella que se encarga de ordenar las fibras paralelamente y por medio de un proceso de estiramiento y torsión se obtiene un hilo de la fibra utilizada, Es decir fabrica y termina integralmente hilaturas, a través de fibras animales, vegetales o sintéticas que son utilizadas para la elaboración de telas.
- ◆ **De tejido:** Es aquella que se encarga de entretejer los hilos para la creación de lienzos
- ◆ **De confección:** Son aquellas que utilizan los lienzos (tela) para la elaboración de prendas de vestir, cortinas, ropa de cama, fundas para autos, etc.

## 2.4 Definición de organización

Para poder estudiar la estructura organizacional es necesario en primera instancia definir el concepto de organización, por consiguiente se dan las siguientes definiciones:

"Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" **Agustín Reyes Ponce.**

"Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir." **Eugenio Sixto Velasco.**

"Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos" **Beckles, Carmichael y Sarchet.**

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de

elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" **Isaac Guzmán V.**

"Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa" **Koontz & O'Donnell.**

"La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes" **Joseph L. Massie.**

"La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas)<sup>30</sup>."

Una organización es un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes persiguen metas comunes.

Los conceptos debidos en gran parte a los trabajos de Mc Gregor, Argyris, Maslow y otros conciben a la organización como un medio en que los individuos hallarán estímulo en su trabajo, para formarse, para desarrollarse y ser mucho más dueños de sí mismos de lo que no les era posible con los sistemas burocráticos tradicionales.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos,

---

<sup>30</sup> <http://unamosapuntes.tripod.com/>

esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización

Por lo que podemos concluir que una organización es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse del medio que permita a una empresa alcanzar determinados objetivos.

#### **2.4.1 Factores de la organización**

**Incapacidad para planear en forma ordenada.** Este tipo de error se da cuando la empresa no planifica en forma apropiada hacia un futuro.

**Incapacidad para clasificar las relaciones.** Puesto que tanto la autoridad como la responsabilidad por la acción son críticas, la falta de claridad en ellas significa falta de conocimiento de las tareas que deban desempeñar los miembros de la empresa.

**Incapacidad para delegar autoridad.** Aquí se ven diferentes puntos como: la excesiva remisión de pequeños problemas, la sobrecarga de ejecutivos con altos detalles, la continua tarea de apagar incendios, etc.

**Incapacidad para equilibrar la delegación.** Algunos administradores emiten la autoridad hacia niveles demasiado bajos.

**Confusión de las líneas de autoridad e información.** Algunas veces no se requiere que la línea de información siga a la línea de autoridad, la única razón sería seguir una cadena de mando para conservar la integridad de la autoridad.

**Responsabilidad a personas que no tienen autoridad.** Los administradores responsabilizan a los subordinados por los resultados que no tienen el poder de lograr.

**Aplicación negligente del Staff.** Cuando se preocupan más por el personal Staff y se olvidan de la autoridad en línea.

**Mal uso de la autoridad funcional.** Cuando exageran la importancia del personal Staff a expensas de los departamentos de operación.



**Subordinación múltiple.** El principal peligro de una exageración de la autoridad funcional es la destrucción de la unidad de mando. Los gerentes operacionales se encuentran entre mas autoridades funcionales.

**Idea errónea sobre los departamentos de servicio.** En ocasiones las personas, consideran los departamentos de servicio como innecesarios y poco importantes y que deben ignorarse cuando sea posible.

**Exceso de Organización.** Es provocado por la incapacidad de poner en práctica la idea de que la estructura de la empresa es un sistema que posibilita el desempeño eficiente del personal. Los administradores organizan en exceso cuando nombran asistentes de línea innecesarios<sup>31</sup>.

#### **2.4.2 Importancia de la organización**

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc).
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

#### **2.4.3 Principios de la organización**

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

**Principio de la unidad de objetivos.** La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa.

---

<sup>31</sup> <http://orbita.starmedia.com/~uane/admon/admontema3.htm>

**Principio de la eficiencia organizacional.** Una organización es eficiente si esta estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

Además de los dos principios generales, hay otros de carácter más particular. Se comentarán aquí los de ángulo de autoridad, división y especialización del trabajo, unidad de mando, autoridad y jerarquía.

**Ángulo de autoridad.** La expresión “ángulo de autoridad” se emplea para hacer referencia al número de subordinados sobre los que un superior ejerce un control directo y efectivo.

Por una parte, cuanto mayor sea el ángulo de autoridad, es decir, el número de subordinados directos, más difícil resultará al superior mantener un control eficaz sobre sus actividades. Por otra, si en una organización se restringe demasiado dicho ángulo, los componentes quedarán distribuidos en un número excesivo de escalones jerárquicos, y la información que deba circular entre unos y otros habrá de seguir varios pasos sucesivos hasta llegar al individuo que la requiere; ello dará lugar a una mayor lentitud en las decisiones y, por tanto, se traducirá en una falta de eficacia.

Así pues, es preciso encontrar un punto de equilibrio en el que el ángulo de autoridad sea lo suficientemente cerrado para permitir el control de los subordinados, y lo bastante abierto para no estorbar el flujo de información a través de la empresa.

**División y especialización del trabajo.** En aquellos casos los más frecuentes en la vida de las empresas en que las tareas son repetitivas y rutinarias, es sabido desde antiguo que la división del trabajo entre varios individuos o grupos, especializadas en actividades concretas, permite centrar la atención en un número menor de operaciones o problemas, con los que se consigue un mayor rendimiento con un mismo esfuerzo.

No obstante, aunque la división del trabajo, y la consiguiente especialización de los miembros de la empresa, se reconoce como conveniente, debe tenerse en cuenta que, llevada más allá de determinado límite, puede resultar contra—productiva: por una parte, cabe el peligro de que sobrecargue la estructura organizativa haciéndola demasiado

compleja; por otra, es posible que el trabajador llegue a perder la sensación de que está efectuando una labor útil, lo que reduce su motivación para el trabajo y da lugar a una disminución en su productividad.

**Unidad de mando.** Un subordinado tiene, por lo general, un superior del que depende directamente en su trabajo. En la práctica, sin embargo, es frecuente que los flujos de autoridad se crucen. Así, por ejemplo, un trabajador de un taller depende de su capataz, pero, en cuestiones de horarios, puede estar subordinado al jefe de personal. El principio de la unidad de mando significa que la organización debe ser tal que, en caso de conflicto entre órdenes emanadas de autoridades diferentes, exista claramente una de ellas que posea preferencia sobre las demás.

**Autoridad y jerarquía.** La autoridad consiste, en palabras de Henri Fayol en “el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer”. Emparejada a la autoridad está la responsabilidad; el que ejerce la autoridad debe asumir la responsabilidad consecuente. La jerarquía es una estructura, dentro de la cual cada individuo está subordinado a otro, y a su vez tiene otros subordinados.

La función de la jerarquía estriba en descentralizar las labores directivas mediante la delegación de autoridad, y en permitir la transmisión descentralizada de órdenes – en sentido descendente – y la centralización de las informaciones acerca de los resultados obtenidos – en sentido ascendente -.

**Departamentalización de la empresa.** El principio de jerarquía y de autoridad produce una diferenciación vertical de actividades en la empresa; el de división y especialización del trabajo da lugar, por su parte, a una diferenciación horizontal. La conjunción de ambas diferenciaciones conforma la estructura organizativa.

Se habla de departamentalización para designar a la agrupación de las diversas actividades de la empresa en secciones, departamentos, sectores, etc. Puede realizarse con arreglo a muy diversos criterios, de los cuales el más extendido es el de atender para ello a las diversas funciones. La departamentalización funcional se acopla bien al principio de especialización, y favorece el control por parte de la alta dirección.

La departamentalización por productos es propia de empresas que fabrican o comercializan un gran número de artículos diferentes. Favorece la diversificación de la producción y los planteamientos de la dirección por objetivos. El principal problema que plantea es que la alta dirección encuentra más dificultades para ejercer un control eficaz que en la departamentalización funcional.

Existen otros muchos criterios de departamentalización: por áreas geográficas, por procesos productivos, etc. Puede efectuarse también una departamentalización mixta, atendiendo de forma simultánea a diversos criterios.

**Coordinación de actividades.** En la departamentalización las actividades de la empresa se dividen en grupos (departamentos). Es necesario conseguir la integración y coordinación de esas actividades, de manera que todas ellas se articulen adecuadamente en torno a la realización de los objetivos de la empresa.

Con este fin pueden emplearse diversos procedimientos: el primero se asienta en la aplicación de un sistema jerárquico, en el que la integración se realiza mediante una autoridad central, lo que resulta muy eficaz en organizaciones de pequeño tamaño.

En organizaciones de cierta complejidad, el sistema jerárquico no resulta suficiente, y ha de complementarse con sistemas administrativos, procedimientos formales que conducen a la realización automática del trabajo rutinario de coordinación.

Otro medio de coordinación es la creación de comités, que son grupos de personas, normalmente procedentes de diferentes secciones o departamentos, encargadas de realizar conjuntamente una tarea determinada. Finalmente, la coordinación entre distintos sectores de una organización se ve facilitada en gran medida por la actuación, al margen de la estructura organizativa formal, de ciertas personas que actúan como puntos de enlace.

**Modelos más comunes de estructura organizativa.** La estructura organizativa suele responder a uno de estos tres modelos básicos: lineal, funcional y matricial. La organización lineal está basada rígidamente en los principios de jerarquía y unidad de mando. En ella cada subordinado obedece a su inmediato superior, y no hay

comunicación directa entre los distintos grupos o departamentos. La coordinación se efectúa exclusivamente a través de la escala jerárquica.

La organización funcional es aquella que pretende establecer la departamentalización por funciones en todos los niveles de la organización

Cuando se combinan en una misma estructura la organización funcional y una organización orientada a la realización de proyectos concretos, se produce una organización matricial. La característica determinante de la organización matricial es la interacción de dos flujos de autoridad: uno, vertical, correspondiente a la organización funcional; el otro, horizontal, se relaciona con la autoridad técnica o de proyecto.

#### **2.4.4 Elementos de la organización**

**División del trabajo.** Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

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

**El núcleo de operaciones,** Abarca a aquellos operarios que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de bienes y servicios, los cuales son:

**El ápice estratégico,** Se ocupa de que la organización cumpla con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización (accionistas, sindicatos,...)

**La línea media,** Compuesta de la cadena de directivos medios provistos de autoridad formal.

**La tecnoestructura.** Son analistas de control y sirven para afianzar la normalización en la organización.

**El Staff de Apoyo.** Personal especializado cuya función es dar apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones.

**La autoridad formal.** La mejor aproximación de un sistema de flujos con autoridad formal es el llamado organigrama.

## 2.5 Definición de estructura organizacional

Para definirla es necesario tomar en cuenta puntos como: Las tareas o puestos dentro de las organizaciones, rangos y jerarquías, reglas y reglamentos. Algunas definiciones pueden ser:

- La distribución a lo largo de varias líneas de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esa gente.
- Medio de control que se produce y recrea continuamente en la interacción.
- La estructura organizacional es un marco de organización

La estructuración de las organizaciones consiste en el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr objetivos, planes, la asignación de actividades a departamentos adecuados, y la provisión para delegar autoridad y coordinación. Esto se refiere a la estructura formal.

La estructura que se establece para una organización depende del trabajo que se pretenda desarrollar y de los recursos, tanto físicos como materiales que se apliquen. Con la introducción de las computadoras, sin embargo, se realizan cambios en las actividades conectadas con el manejo de la información, por tanto se producirán cambios en los departamentos ligados con estas actividades. Desde este ángulo, es necesario introducir cambios en la estructura de todo el organismo para adaptarla mejor a la nueva situación.

Concluyendo, la estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

La estructura de una organización es consecuencia de las decisiones de su dirección sobre cuatro importantes atributos presentes en todas las organizaciones<sup>32</sup>:

- La división de la mano de obra.
- Las bases para la división de la misma en departamentos.
- Las dimensiones de dichos departamentos y
- La delegación de la autoridad.

### 2.5.1 Funciones de la Estructura Organizacional

Una estructura organizacional no es un capricho sino es un elemento fundamental que cumple con las siguientes funciones:

- Designar funciones y delimitar responsabilidades.
- Elaborar productos organizadamente y alcanzar objetivos organizacionales.
- Se diseñan para minimizar y/o regular la influencia de las variaciones individuales sobre la organización.
- Las estructuras forman un ambiente en donde se ejercita el poder.

## 2.6 Teoría estructuralista

El estructuralismo es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos en relación con una totalidad, destacando el valor de su posición.

Los orígenes de la teoría estructuralista en la administración fueron<sup>33</sup>:

- ***La oposición sugerida entre la teoría tradicional y la teoría de las relaciones humanas*** –incompatibles entre sí– requirió de una visión más amplia y más comprensiva que abarca aquellos aspectos considerados por una e ignorados por la otra, y viceversa. La teoría estructuralista pretende sintetizar la teoría clásica (formal), y la teoría de las relaciones humanas (informal), inspirándose en el enfoque de Max Weber y, hasta cierto punto en los trabajos de Karl Marx.
- ***La necesidad de considerar “la organización como una unidad social y compleja donde actúan muchos grupos sociales”*** que comparten algunos objetivos de la organización, los cuales pueden ser incompatibles con otros. En

32 Gibson, Ivancevich and Donnelly, (1996) Las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill p. 530

32 <http://www.unamosapuntes.com/code3/admon1>

33 <http://www.unamosapuntes.com/code3/admon1/>

este sentido, la teoría estructuralista estuvo más cerca de la teoría de las relaciones humanas.

- **La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y repercusión de estas en el estudio de las organizaciones.** En las ciencias sociales, las ideas de Levy Strauss (estructuralismo abstracto: la estructura es una construcción abstracta de modelos para representar la realidad empírica), de Gurvitch y de Radcliff–Brown (estructuralismo concreto: la estructura es un conjunto de relaciones sociales en un momento dado), de Karl Marx (estructuralismo dialéctico: la estructura esta constituida por partes que, a lo largo del desarrollo del todo, se descubren, se diferencian y, de modo dialéctico, ganan autonomía unas sobre las otras, manteniendo la integración y la totalidad, sin sumarse ni reunirse entre si, dada la reciprocidad instituida entre ellas) y de Max Weber (estructuralismo fenomenológico: la estructura es un conjunto que se constituye, se organiza y se modifica –sus elementos cumplen cierta función bajo determinada relación–, lo que impide al tipo ideal de estructura retratar fiel e íntegramente la diversidad y variación del fenómeno real) trajeron nuevas concepciones respecto al estudio de las organizaciones sociales. Los autores estructuralistas, al teorizar sobre las organizaciones, han alterado entre el estructuralismo fenomenológico y el dialéctico, concretándose en el estudio de las organizaciones sociales.
- **Nuevo concepto de estructura.** El concepto de estructura es bastante antiguo. Heráclito, en los inicios de la historia de la filosofía, ya concebía el *logos* como una unidad estructural que domina el flujo ininterrumpido del devenir y lo torna inteligible. Estructura es el conjunto formal de dos o más elementos, que permanece inalterado, ya sea en la diversidad de contenidos; es decir, la estructura se mantiene aunque se modifique algunos de los elementos o relaciones. La misma estructura puede ser encontrada en diferentes áreas; de ahí que la comprensión de las estructuras fundamentales en algunos campos de actividad, permite el reconocimiento de las mismas estructuras en otros campos.

El concepto de estructura implica el análisis interno de los elementos constitutivos de un sistema, su disposición, sus interrelaciones, etc., permitiendo compararlos, pues puede aplicarse a cosas diferentes.



La teoría estructuralista se concentra en el estudio de las organizaciones, principalmente en su estructura interna y en su interacción con otras organizaciones, a las que concibe como unidades sociales intencionalmente constituidas y reconstruidas, con el fin de alcanzar objetivos específicos. En este concepto se incluyen las corporaciones, los ejércitos, las escuelas, los hospitales, la iglesia y las prisiones.

## 2.7 Etapas de organización del trabajo

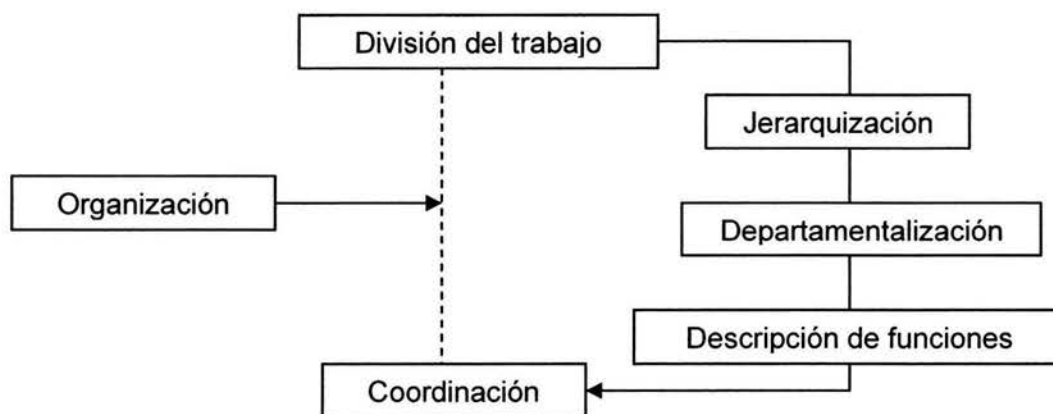
La organización como tal comprende básicamente dos etapas, la coordinación y la división del trabajo, de estas se derivan la jerarquización, departamentalización y descripción de funciones.

### 2.7.1 Coordinación.

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

### 2.7.2 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 de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.



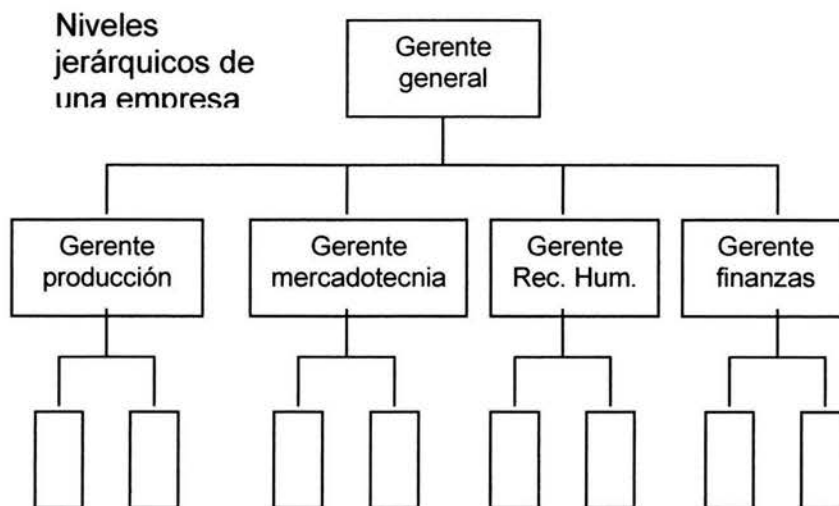
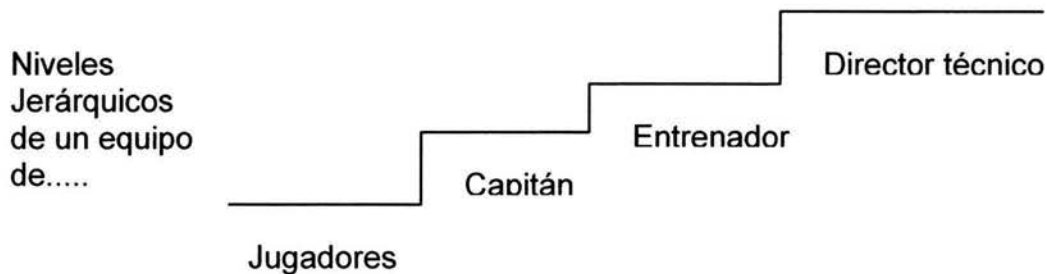
### 2.7.3 Jerarquización.

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión.

Su observancia es indispensable cuando se jerarquiza.

1. Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social, deben ser los mínimos e indispensables.
2. Se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel (lineal, funcional y/o staff).



### 2.7.4 Departamentalización.

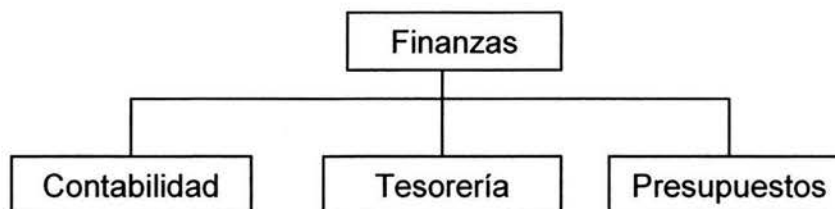
Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

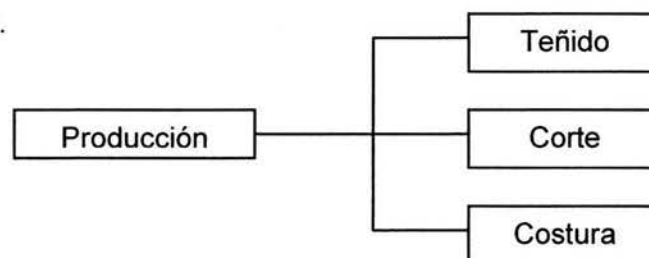
1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:

*Funcional.* Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal.

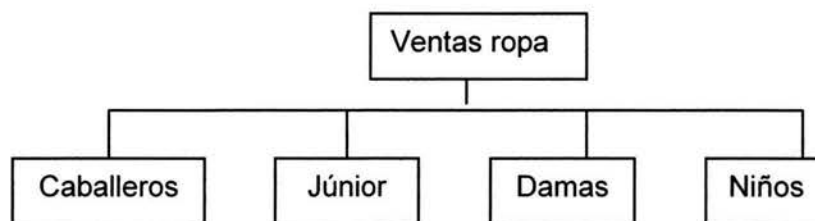


*Por producto.* Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.



*Geográfica o por Territorios*

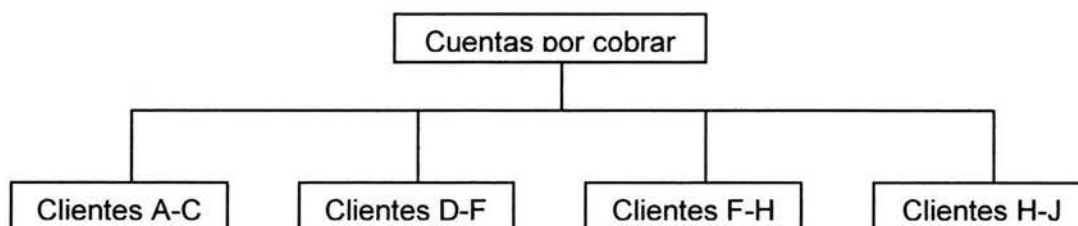
*Por clientes* Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.



*Por Proceso o Equipo.* En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.



*Por Secuencia* Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras.



### **2.7.5 Descripción de funciones.**

Organigramas también conocidos como Cartas o Gráficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

*Requisitos para su elaboración:*

1. Los organigramas deben ser muy claros, por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos.
2. No deben comprender a los trabajadores y empleados.
3. Deben contener únicamente el nombre de la función y no de la persona.

### **2.8 Los organigramas**

Una forma de representar la estructura es por medio del organigrama, en el que se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de la organización. A menudo, el organigrama es un modelo abstracto simplificado de la estructura.

Se debe considerar que no es una representación exacta de la realidad y por lo tanto tiene limitaciones, ya que solo muestra las relaciones en un nivel formal y no indica las interacciones entre puestos de igual nivel en las diferentes partes de la organización.

A pesar de su inexactitud, los organigramas son un elemento indispensable para:

- Proporcionar una imagen formal de la organización.
- Constituyen una fuente de consulta oficial.
- Facilitan el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía.
- Representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional, así como para su diseño y control.

Un organigrama se debe hacer considerando los siguientes puntos:

**Precisión.** Deben definirse con exactitud las unidades administrativas y sus interrelaciones.

**Sencillez.** Como su función es representar la estructura en forma clara y comprensible, debe ser lo más simple posible.

**Uniformidad.** Para facilitar su interpretación, es necesario homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición.

**Presentación.** Dependiendo a quien sea dirigido, debe prepararse complementando criterios técnicos como de servicio, en función de su objetivo.

**Vigencia.** Es recomendable mantener su validez técnica, actualizándolos.

### 2.8.1 Clasificación de los organigramas

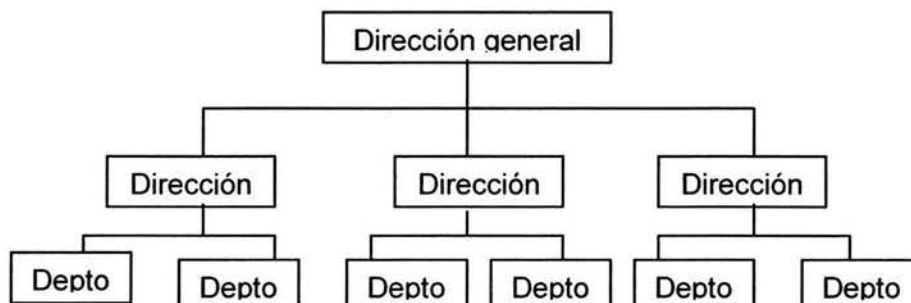
Los organigramas pueden clasificarse en función de su naturaleza, ámbito, contenido y presentación, a continuación se da una breve explicación de cada una de estas clasificaciones.

#### 2.8.1.1 Por su naturaleza

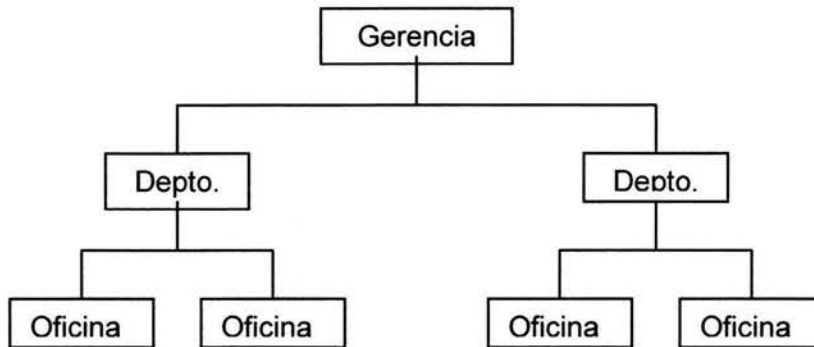
- **Microadministrativos.** Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.
- **Macroadministrativos.** Involucran a más de una organización (consorcio de empresas).
- **Mesoadministrativos.** Corresponden a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

#### 2.8.1.2 Por su ámbito

- **Generales.** La información que manejan corresponde a determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.

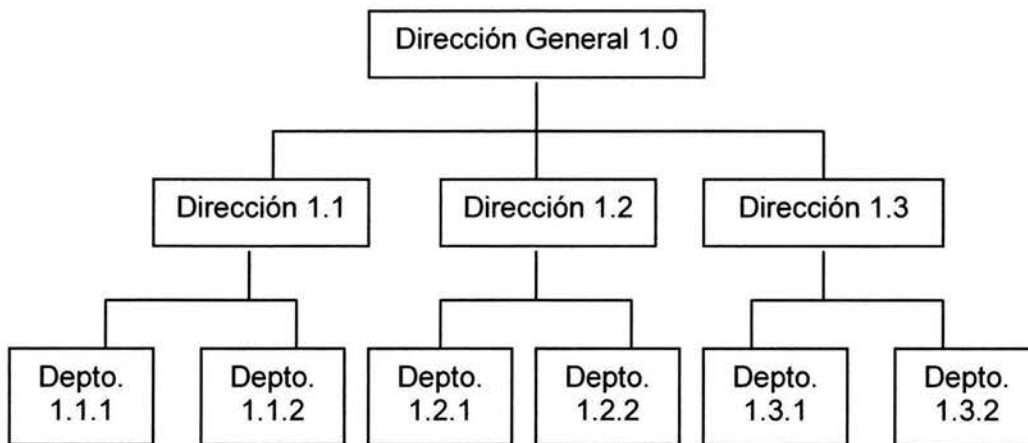


- **Específicos.** Representa la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

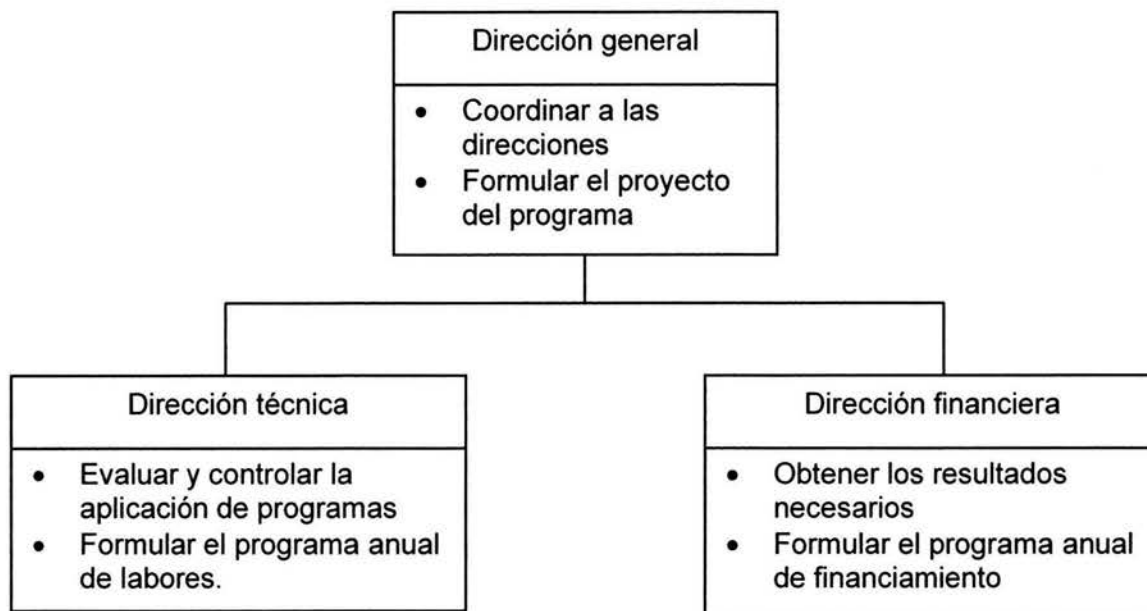


**2.8.1.3 Por su contenido**

- **Integrales.** Representa todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.



- **Funcionales.** Se componen de las unidades, sus interrelaciones y las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas.



- **De puestos, plazas y unidades.** Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.



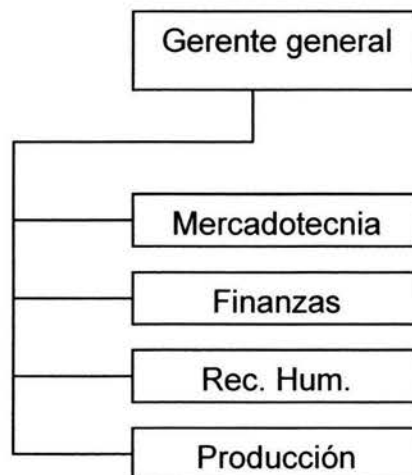


#### 2.8.1.4 Por su presentación

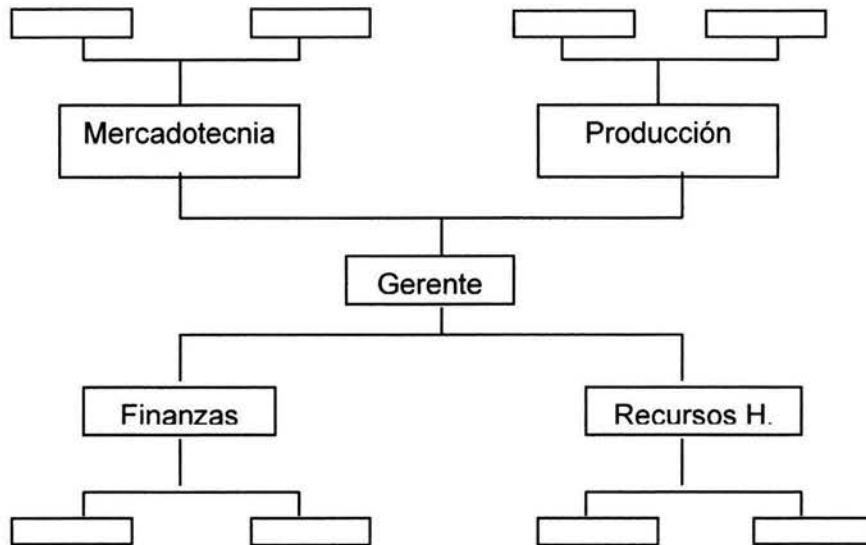
- **Vertical.** Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligado por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad; son las gráficas más usadas, fácilmente comprensibles, ya que indican en forma objetiva la jerarquía. El inconveniente que representa es que es muy difícil indicar los puestos inferiores.



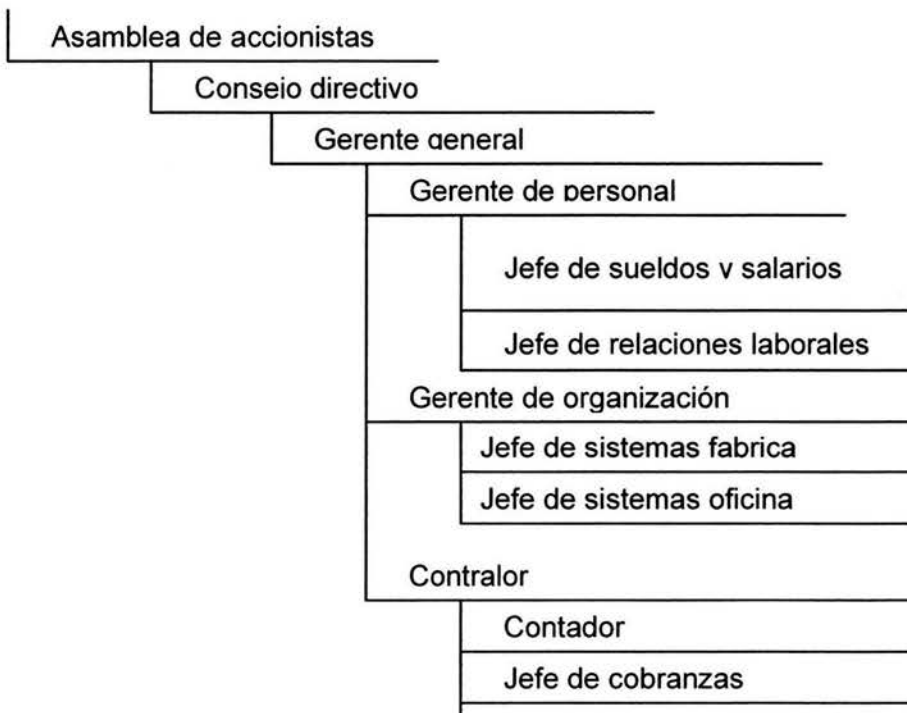
- **Mixto.** Esta gráfica es la combinación entre el organigrama vertical y el organigrama horizontal, su utilización es por razones de espacio.



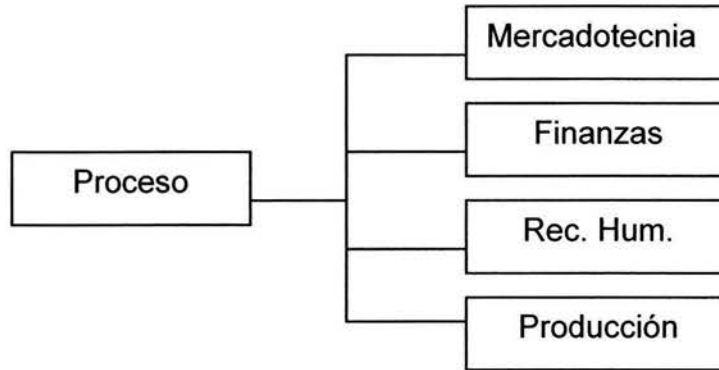
- **Circular.** Está formado por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos, cada uno constituye un nivel jerárquico y se colocan en ellos los puestos de jefatura inmediatos.



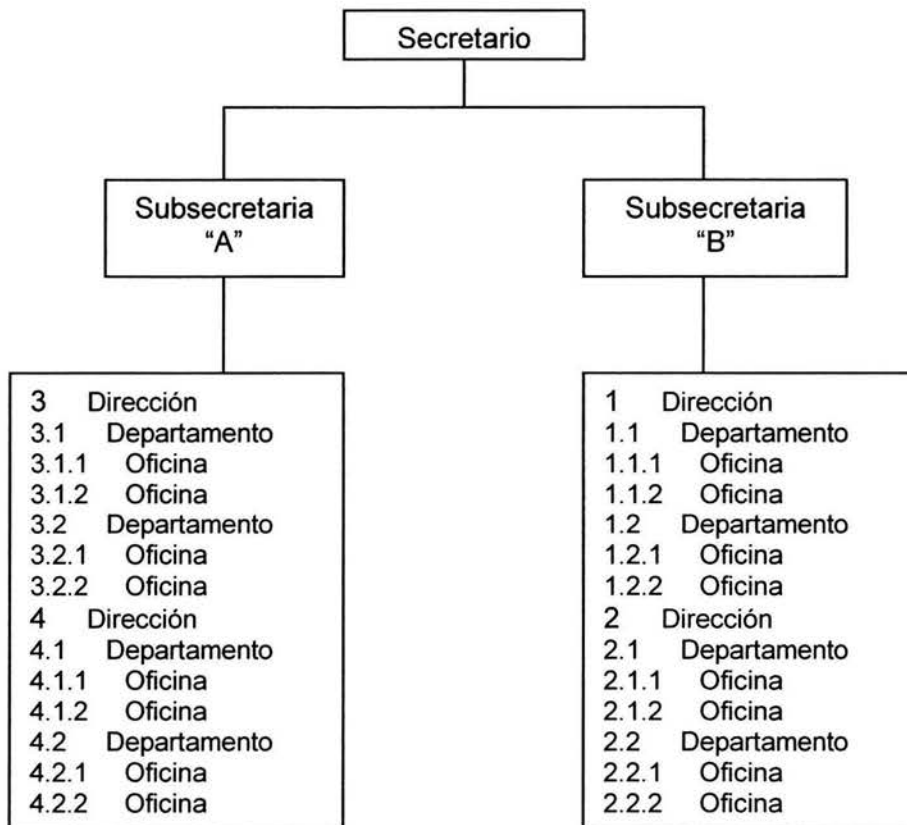
- **Escalar.** Consiste en señalar con diferentes sangrías en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos.



- **Horizontal.** El nivel máximo jerárquico se representa a la izquierda, los demás niveles jerárquicos van hacia la derecha siguiendo la forma normal en que acostumbramos leer.



- **De bloque.** Es una modificación del diagrama vertical que integra un número mayor de unidades en espacios mas reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el grafico.



## 2.8.2 Diseño de organigramas

Como se puede observar son muy variados los tipos de organigramas, por lo que es necesario en primera instancia considerar dos puntos esenciales para poder empezar a elaborar un organigrama.

**Figuras.** Una figura nos representara una unidad de la organización, éstas pueden ser de nivel directivo, medio o supervisor, operativo, de asesoría y desconcentrados.

Para el manejo de figuras es necesario considerar tres factores que son:

- **Forma.** Se debe usar un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante del organigrama, se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente y utilizar rectángulos para representar las unidades.
- **Dimensión.** Los rectángulos deben ser de dimensiones semejantes.
- **Colocación de las figuras.** La ubicación de las figuras debe apegarse a las siguientes consideraciones:
  - **En diferente nivel jerárquico.** El orden debe ser de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos que existan en la organización, los cuales varían según su naturaleza, funciones, sector, ámbito, contenido y presentación. A continuación se muestra una tabla <sup>34</sup> donde se presentan los niveles jerárquicos dependiendo el tipo de sector que sea la organización.

NIVEL	SECTOR		
	PUBLICO	PARAESTATAL	PRIVADO
Primer	Secretario	Asamblea general	Asamblea de accionistas
Segundo	Subsecretario	Consejo de administración	Consejo de administración
Tercer	Oficial mayor	Dirección general	Dirección general
Cuarto	Dirección general	Dirección divisional	Gerencia general
Quinto	Dirección de área	Dirección de área	Gerencia divisional
Sexto	Subdirección de área	Departamento	Departamento
Séptimo	Departamento	Oficina	Oficina
Octavo	Oficina	Sección	*****
Noveno	Sección	Mesa	*****
Décimo	Mesa	*****	*****

**Tabla 5 Niveles jerárquicos**

<sup>34</sup> Franklin, Enrique Benjamín (1999), *Organización de empresas; Análisis, diseño y estructura*, Editorial Mc Graw Hill, México, pp. 68-69

- **En el mismo nivel jerárquico.** Para este caso es necesario considerar la naturaleza de los aspectos en cuestión, como pueden ser:
  - ✓ Numeración empleada en la estructura. Se deben presentar en primera instancia las unidades sustantivas u operativas posteriormente las adjetivas o de apoyo.
  - ✓ Participación o secuencia de actividades. Cuando la distribución de unidades administrativas se hace conforme a la relación con los procedimientos establecidos para atender en forma particular todas y cada una de las funciones, dependiendo de las prioridades establecidas.
  - ✓ Según cobertura de funciones. Cuando adicionalmente a lo anterior, se considera la posible sustitución de órganos o funciones.

**Líneas de conexión.** Éstas se emplean para denotar los diferentes tipos de relaciones que se presentan en una estructura que son esencialmente seis.

- **Relación lineal.** La autoridad y la responsabilidad se representan mediante una sola línea gruesa que establece una relación de subordinación entre las diversas unidades.
- **Relación de autoridad funcional.** El mando especializado puede existir en forma paralela a la autoridad en línea, o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea, se representa por medio de líneas cortas de trazo discontinuo.
- **Relación de asesoría.** La información técnica o conocimientos especializados, normalmente son unidades de apoyo, éstas cuentan con una autoridad técnica derivada, lo que les permite proponer ideas para resolver un asunto, pero no para transmitirlos como ordenes. Existen dos tipos de esta clase de relación:
  - *Relación de asesoría interna.* Son las unidades conformadas por recursos humanos, materiales financieros y tecnológicos son unidades asesoras. Su ubicación en el organigrama se hace por medio de líneas continuas de trazo fino colocadas perpendicularmente a la línea de mando a la cual se destinan.

- *Relación de asesoría externa.* Son las unidades que desempeñan sus funciones de forma independiente a la organización. Su colocación en el organigrama se hace a través de líneas de trazo discontinuo colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad de la cual dependen jerárquicamente.
- **Relación de coordinación.** Tiene por objeto relacionar a diferentes unidades, destacándose la interacción que debe existir en función del desarrollo de las funciones que tienen encomendadas. Se representa por medio de líneas largas de trazo discontinuo.
- **Relación con órganos desconcentrados.** Un órgano desconcentrado es aquel que se encuentra apartado de la organización, se colocan en el último nivel del organigrama, entre éstos y el resto de la organización debe trazarse una línea de eje para establecer su distinción.
- **Relación con comisiones.** Este tipo de relación se puede clasificar de dos formas que son:
  - *Intersecretariales.* Este tipo de relación se integra con representantes de diferentes instituciones oficiales, se les ubica adscritos al titular en un rectángulo de trazo discontinuo ligado perpendicularmente a la línea de mando por una línea de coordinación.
  - *Comisiones internas.* Este tipo de relación se refiere a grupos de la misma organización integrados para ciertas actividades específicas, su ubicación se encuentra en dependencia jerárquica directa del órgano rector de sus actividades, y su representación se hace mediante un rectángulo y línea de trazo discontinuo.

### 2.8.3 Procedimiento para la elaboración de organigramas

Para poder realizar un buen organigrama es necesario considerar los siguientes puntos:

- A. **Autorización para realizar el estudio.** Para elaborar un diagrama, este puede ser por iniciativa propia o a petición de los superiores. La autorización debe surgir de los niveles de decisión ya que para la creación del mismo será necesario del apoyo necesario para el acopio de la información.
- B. **Integración del equipo de trabajo.** Es pertinente contar con personal compenetrado con el área de estructuras, se puede capacitar a personal de apoyo.

- C. Determinación del programa de trabajo.** La planeación de actividades se debe plasmar en un documento que sirva como marco de actuación, independientemente de que se complemente con una exposición de motivos en forma adicional.
- D. Captación de información.** Se puede hacer por medio de entrevistas dirigidas con los encargados de las funciones que se estudian, con los líderes técnicos de las áreas, con el personal operativo, así como con los usuarios de los servicios y áreas que interactúan con el área de cambio. Si es posible se puede acudir a los archivos y centros de documentación. La información que debe reunirse con este propósito debe referirse a:
- a. Los órganos que integran dichas áreas.
  - b. El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
  - c. Las relaciones que guardan entre ellos.
  - d. La naturaleza de estas relaciones.
  - e. Las funciones que realizan y, en su caso
  - f. Los supuestos y el número de plazas que los integran.
- E. Clasificación y registro de la información.** En esta parte todo debe concentrarse en formatos que permitan su manejo ágil y claro, los cuales es recomendable ordenar ya sea de forma física en carpetas o en archivos de algún tipo de procesador ya sea de texto, gráfico o presentaciones.
- F. Análisis de información.** Consiste en hacer una revisión minuciosa con el fin de detectar posibles contradicciones, lagunas o duplicidad de funciones.
- G. Diseño del organigrama.** En esta parte se agrupa toda la información de tal forma que se integra un documento con las opciones de estructura específicas.

#### 2.8.4 Criterios para elaborar organigramas

Dependiendo el tipo de organización, los criterios para la elaboración de organigramas cambian por lo que podemos referirnos a los siguientes:

- **Sector público.** Por lo general en este tipo de organizaciones los cambios se derivan de una propuesta que puede partir del presidente de la República, el titular de la institución, la autoridad administrativa de la institución, etc.

El procedimiento para modificar estructuras de organización en esta instancia es muy claro, ya que se apega a las siguientes fases.

- Determinación del cambio específico a realizar.
- Justificación técnica.
- Fundamentación legal.
- Presentación de la propuesta de cambio.
- Análisis interno y / o ajuste.
- Integración del documento final.
- Autorización del titular de la institución.
- Envío de la propuesta a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- En caso de aprobarse, se autoriza la modificación de la estructura.
- La validación de la propuesta se remite a la institución para su implantación.

Los procesos de reestructuración en el sector público obedecen a directrices dictadas por el titular del Ejecutivo Federal, de los secretarios de Estado o de los responsables de las entidades paraestatales, con base a aspectos como:

- ✓ Fusión, cancelación o liquidación de instituciones.
  - ✓ Cambio de adscripción sectorial.
  - ✓ Creación de instituciones.
  - ✓ Reagrupación o redireccionamiento de funciones.
  - ✓ Cambios en las políticas de gobierno.
- **Sector privado.** Este tipo de organizaciones llevan a cabo revisiones de su estructura de una manera periódica, lo cual trae como consecuencia modificaciones que pueden ser simples variaciones hasta la preparación de una nueva estructura.

El procedimiento que sigue este tipo de organizaciones para hacer los cambios organizacionales convencionalmente pueden agruparse en:

1. Básicos. Ajustes a operaciones, actividades o funciones en mínima medida, que pueden producir cambios en el organigrama no más allá del nivel departamental o de oficina.
2. De alcance medio. Cambios que implican variantes funcionales y estructurales que afectan a la organización hasta el nivel gerencial.



3. Globales. Conciernen a decisiones que cambian por completo la estructura de una organización, las cuales varían de acuerdo con los recursos técnicos y económicos que se destinen a este fin.

Las organizaciones privadas, para cualquier modificación a sus estructuras parten de un proceso de análisis muy preciso, el cual puede ser propiciado por los siguientes motivos:

- ✓ Cambio del objeto de la institución.
- ✓ Integración de nuevos socios.
- ✓ Aumento del capital.
- ✓ Reestructuración de funciones con motivo de la creación, desaparición o readscripción de unidades administrativas.
- ✓ Tratados, convenios o acuerdos nacionales e internacionales.
- ✓ Factores ambientales.

## **2.9 Tipos de estructuras**

Como se puede observar, cada empresa establece su propia organización en función de sus objetivos, su tamaño, la coyuntura que atraviesa y la naturaleza de los productos que fabrica o los servicios que presta. No existen dos empresas idénticas aunque existan ciertos principios y características básicas empleadas.

Las empresas ya sea que se dediquen a la producción de bienes o a la prestación de servicios, poseen una organización propia específica e individual.

Por lo que se pueden distinguir a los siguientes tipos de estructuras:

- Estructura lineal o militar.
- Estructura funcional.
- Estructura lineo funcional.
- Estructura staff.
- Estructura por comités.
- Estructura matricial.

### **2.9.1 Estructura Lineal o Militar.**

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior

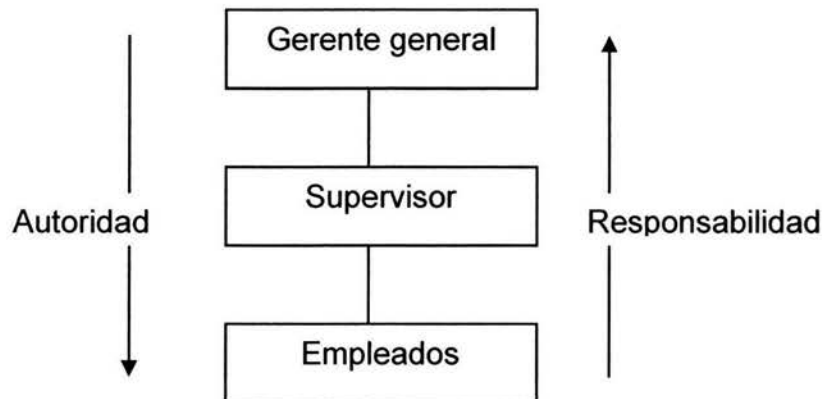
asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.

Ventajas:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en pequeñas empresas.
- La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- Es rígida e inflexible.
- La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación



### 2.9.2 Estructura Funcional o de Taylor

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

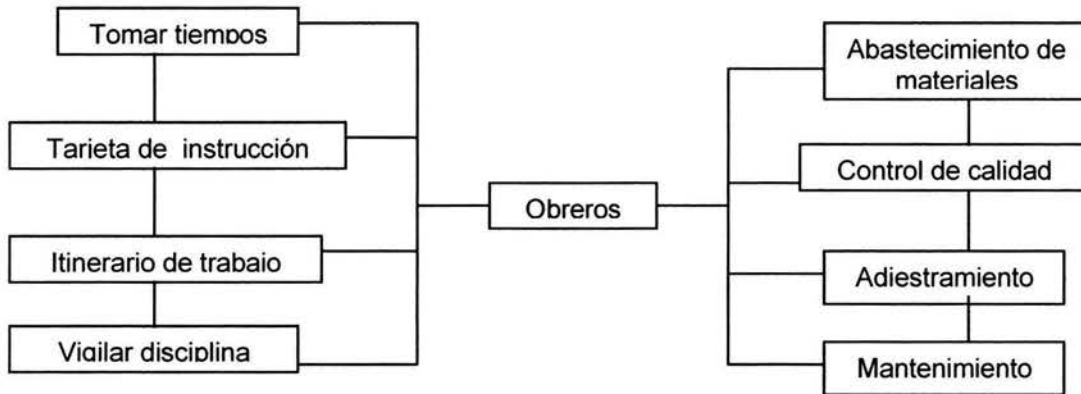
Ventajas:

- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.

- Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

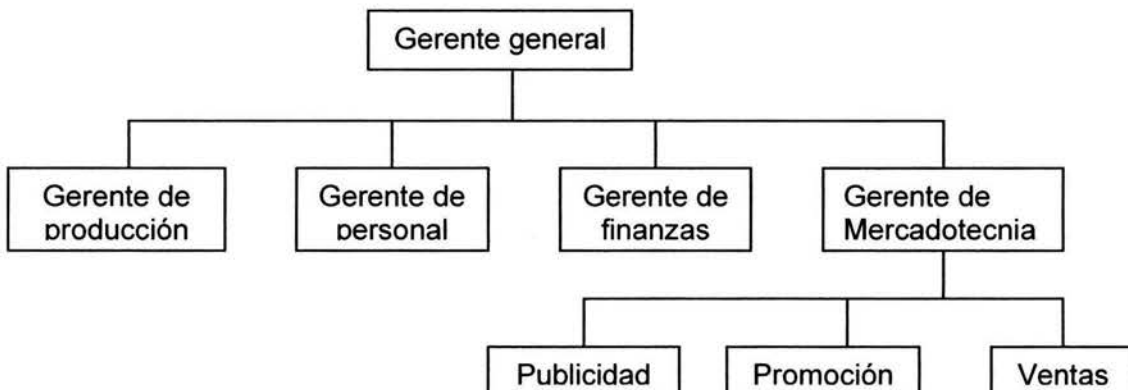
**Desventajas:**

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las ordenes.
- Se viola el principio de la unida de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.



**2.9.3 Estructura Líneo - Funcional**

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la **funcional** la especialización de cada actividad en una función, y de la **lineal** la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.



### 2.9.4 Estructura staff

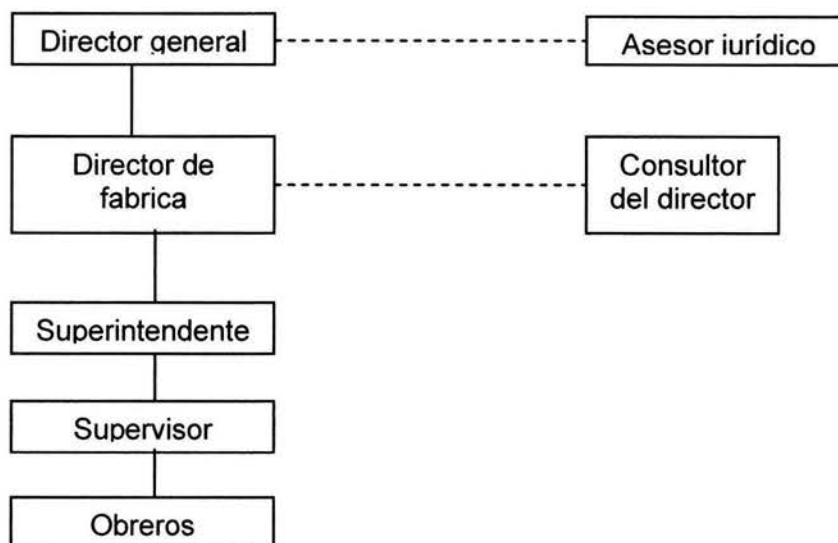
Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

Ventajas:

- Logra que los conocimientos de los expertos influya sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Desventajas:

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda organización.
- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.



## 2.9.5 Estructura por Comités

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.

### 2.9.5.1 Clasificación

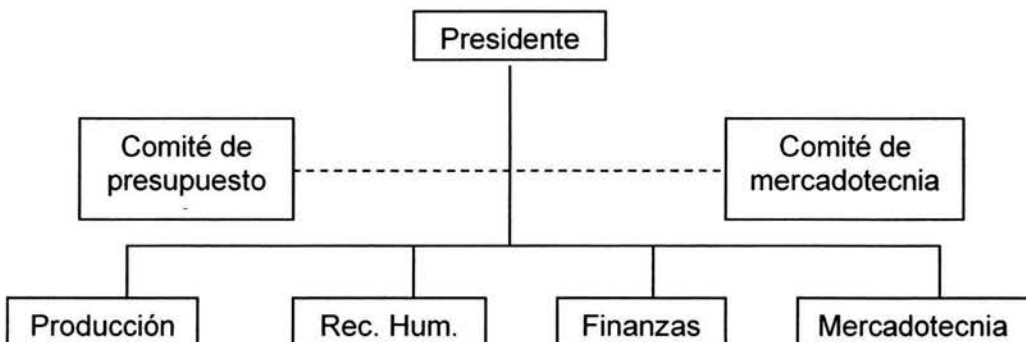
- a) **Directivo**; Representa a los accionistas de una empresa.
- b) **Ejecutivo**; Es nombrado por el comité directivo para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.
- c) **Vigilancia**; Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
- d) **Consultivo**; Integrado por especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Ventajas:

- Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

- Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.



### 2.9.6 Estructura Matricial

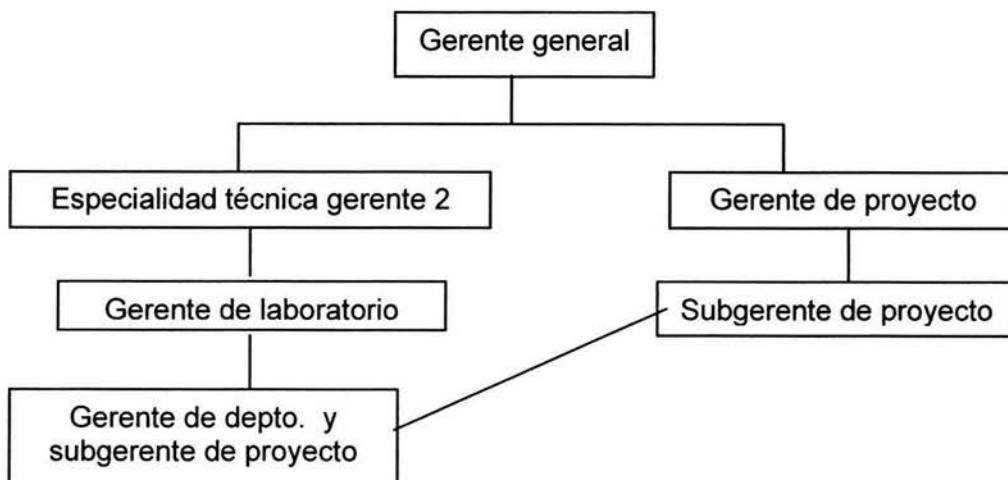
Consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes.

Ventajas:

- Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
- Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.
- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.
- Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

Desventajas:

- Existe confusión acerca de quien depende de quien, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
- Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.
- El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal



## 2.10 Importancia de las estructuras organizacionales

La estructura de una organización es la pauta formal de actividades y relaciones entre las diferentes subunidades que la componen, por ello se puede decir que la importancia de la estructura organizacional básicamente se enfoca a los siguientes puntos.

- Regula el número de ejecutivos dentro de la organización.
- Establece las líneas de mando.
- Establece las líneas de comunicación formal dentro de la misma.
- Delimita las responsabilidades de cada puesto.
- Da las bases para agrupar puestos de trabajo.
- Identifica claramente los tramos de control.
- Da la visión necesaria para la descentralización.
- Ayuda a controlar o diferenciar las partes que conforman a la organización.
- Guía el comportamiento de las personas y de los grupos que forman parte de la organización.
- Se encuentra estrechamente relacionada con la eficacia de la organización.

La estructura de la organización produce importantes efectos sobre el comportamiento de las personas y grupos integrados en la misma, de hecho estos efectos pueden ser tanto positivos como negativos según la configuración que se tenga de los puestos de trabajo, los grupos de puestos de trabajo y la delegación de autoridad.

## 2.11 Evolución de diseños estructurales

Las organizaciones independientemente del giro que tengan sufren modificaciones en su estructura organizacional, aunque el tamaño puede ser un factor que contribuya a éste cambio, existen otros factores importantes que intervienen.

**Impacto del medio sociocultural.** La forma estructural específica depende de las fuerzas sociales, culturales y ambientales que prevalecen en el momento que la organización fue creada. Aun cuando se realicen modificaciones con el tiempo, las organizaciones dan la impresión de retener un fuerte sabor a su forma original.

**Evolución estructural en organizaciones industriales.** En la medida en que las empresas desarrollaron nuevas estrategias en respuesta al cambiante medio económico y social, tuvieron que hacer cambios básicos en la estructura. Los cambios de la población, los ingresos, la tecnología y otras fuerzas dentro del medio han llevado a la expansión de estas empresas hacia nuevos campos. La estrategia de diversificar y expandirse requiere de grandes modificaciones en la estructura.

El patrón de desarrollo de las grandes empresas industriales llevo a la adopción de una estructura multidivisional en la que la oficina corporativa central planea y coordina las actividades de un gran número de divisiones operacionales y se encarga de las asignaciones de personal, instalaciones, fondos y otros recursos.

Las operaciones reales de la organización están descentralizadas con respecto a las divisiones de operación, que tienen un enorme grado de autonomía.

**Las uniones.** La unión de varias empresas ha dado como resultado mayores modificaciones estructurales. Tradicionalmente cuentan con un personal mucho más pequeño en la sede central corporativa y no intentan ejercer un control estricto sobre las unidades operativas o coordinar las actividades entre ellas.

Las uniones han llevado la diferenciación de las actividades al extremo. En general, han aceptado una estructura flexible que no requiere de coordinación sustancial entre las diferentes unidades operativas. Su estrategia básica es coordinar las unidades por medio de políticas financieras en el ámbito estratégico, con intentos limitados por lograr la integración de división a división.

**Multinacionales.** Las compañías que tienen sus oficinas centrales en un país, pero que operan y viven bajo las leyes y costumbres de otras naciones se consideran multinacionales.

Como este tipo de compañía ha cambiado sustancialmente los límites de sus actividades y la diversidad de su medio, debe operar en nuevos escenarios socioculturales y mantener la flexibilidad.



Esta dispersión geográfica conduce a una mayor diferenciación de las actividades organizacionales y crea muchos nuevos problemas de integración, debido a que no pueden simplemente transferir la estructura y procesos organizacionales de sus oficinas centrales a medios extraños y esperar que funcionen. El diseño debe adecuarse a los diferentes medios socioculturales.

**Crecimiento de la estructura administrativa.** Casi todos los investigadores están de acuerdo en que las organizaciones más grandes tienen estructuras más complejas y elaboradas.

El tamaño y la complejidad tienen un efecto combinado sobre la estructura. Algunas generalizaciones tentativas son<sup>35</sup>:

1. Con mayor tamaño, las organizaciones tienden a diferenciar sus actividades a fin de lograr las ventajas de la especialización, y luego se crean departamentos funcionales para manejar los problemas ambientales e internos específicos.
2. Las políticas y procedimientos tienden a ser más formales a fin de guiar las actividades de los participantes.
3. Una mayor especialización crea problemas de integración y se establece una estructura administrativa par enfrentar los problemas de coordinación.
4. Surge un sistema de autoridad y un papel mas claramente definido a medida que los altos directivos encuentran más difícil ejercer el liderazgo y control personal.
5. Se hace necesaria la descentralización de la autoridad ya que resulta imposible controlar todas las operaciones desde el nivel superior.

Por lo que, conforme aumenta el tamaño de la organización, el número de personal administrativo aumenta mas que proporcionalmente.

---

35 Kast, Fremont Ellsworth, (1988), Administración en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill. P.267-268

## 2.12 Nuevos diseños de organización

Durante el pasado Siglo XX, el pensamiento de Taylor, así como el modelo burocrático de Weber, fueron las pautas que influyeron en la administración de las organizaciones de la época, llevando a negociar con parámetros de la gestión funcional, racionalista y fragmentaria, con el fin de alcanzar la maximización de la eficiencia, la productividad y rentabilidad en pérdida del desarrollo integral de las organizaciones de aquel momento.<sup>36</sup>

Es importante destacar que este paradigma adolecía de graves deficiencias, por lo que se hizo imprescindible la creación de otro, según opinión de Wheatley (1992) y Senge (1994), sin embargo, pese a los avances tanto teóricos como metodológicos por alcanzar nuevos diseños y prácticas que involucren no sólo las organizaciones como unidades complejas, sino a la sociedad en general, siendo palpable indicadores tales como: la flexibilidad de los procesos organizacionales, la producción ligera, la implementación de la calidad total, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y las formas organizacionales más apropiadas que han adoptado características específicas y diversos estilos: flexible, orgánica, virtual, de red, innovadora, inteligente, matricial, los cuales surgen como una necesidad de flexibilizar, evitando la resistencia al cambio y ordenando la innovación a reconocer las empresas como las más exitosas e innovativas.

En otro orden de ideas, según Bidwell (1986), los modelos de sistemas abiertos, que toman en cuenta al factor humano, llegan a desplazar al modelo de la burocracia porque entienden mejor la dinámica organizacional y el cambio, facilitando el surgimiento de nuevos conceptos, como el de innovación y red, permitiendo una mejor vinculación al análisis de las relaciones tanto inter como intra organizacionales, es decir, comprendiendo mejor las relaciones entre los miembros de la organización y fuera de ella.

Cabe destacar que según Nohria y Eccles (1992), la red se define como un conjunto de relaciones de trabajo fluidas, flexibles y complejas que alcanza a cruzar varios límites, dentro y fuera de las organizaciones, detectando normas en donde sus miembros comparten intereses comunes, existen sanciones cuando se presentan la inconformidad o rupturas de la red, sin embargo, los elementos intercambian diversos beneficios, entre los que se destaca la información.

---

<sup>36</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/eldisen/eldisen.shtml>

Ante esta realidad, el nuevo paradigma surge del concepto de cultura organizacional, con el fin de entender a las organizaciones desde un punto de vista integral, incorporando aspectos humanos (Software), al análisis de las estructuras (Hardware), trayendo como consecuencia la discusión del concepto de aprendizaje organizacional, tal como lo enfoca Schein (1993).

### **2.12.1 Nuevos conceptos**

A lo largo del tiempo y gracias a la experiencia se ha podido ver que existen nuevos elementos que tienen una influencia dentro de las estructuras organizacionales, que a continuación se expondrán<sup>37</sup>.

**La comunicación.** Cuando hablamos de comunicación de manera organizacional, estamos relacionados con conceptos como memorando, comunicación formal, comunicación en cadena, comunicación entre cargos jerárquicos y cargos no jerárquicos.

Este tipo de comunicación trae aparejado un determinado modelo de estructura donde todo se va moldeando de acuerdo a esta forma de entender la comunicación. La autoridad, la influencia, el manejo de la información, el control, los poderes, etc.

**La percepción.** Juega un papel importante, ya que significa saber que los mensajes emitidos serán recibidos de acuerdo a lo que percibe el receptor. La percepción de quienes recibirán nuestros mensajes es fundamental.

Dependiendo la naturaleza de los departamentos, cada uno percibirá las ordenes de modo diferente, por lo que deberá ser diferente el modo en que se tenga que comunicar.

**Comunicaciones horizontales.** Al ser las ideas algo perteneciente a toda la organización en su conjunto, para poder llevarlas a cabo necesitamos de la interacción horizontal entre la gente de las distintas áreas.

---

37 Serra, Roberto, Eduardo Kastika (1994), Estructuras empresariales dinámicas, Ediciones Macchi

Los conceptos de área o departamento tienden a flexibilizarse ya que esta comunicación horizontal puede implicar ideas llevadas a cabo entre gente de distintos departamentos o niveles.

**Estructuras inflexibles.** Tradicionalmente las formas de departamentalización funcional son rígidas e inamovibles, sus organigramas eran considerados la estructura o el esqueleto de la organización y por lo tanto, una base sólida e inmodificable.

Estas estructuras funcionaron muy bien en contextos estables porque estaban preparadas para funcionar en contextos estables. Pero cuando el contexto cambia y se convierte en algo turbulento, inestable y sorpresivo, esta idea de estructura ya no funciona igual.

Por lo que este tipo de estructuras, da un conjunto de barreras divisorias, que con el pretexto de organizar terminan paralizando a la empresa. Se obtienen pocas ideas pero bien ordenadas.

**Transformación de la autoridad en responsabilidad.** Se trata de incorporar los conceptos de responsabilidad y colaboración donde en lugar de autoridad sobre determinados recursos o personas hay responsabilidad sobre ciertos proyectos y objetivos.

La autoridad puede existir a partir de lograr influencia y buena comunicación, pero deberá estar acompañada de habilidades tales como el liderazgo, la motivación, la coordinación de grupos, etc. Cuando se tenga la responsabilidad de concretar algo deberá recurrir a elementos diversos para hacer que las cosas se hagan ya que con solo la autoridad no es suficiente.

El colaborar implica intervenir lo más posible, en donde todos nos relacionamos con todos para lograr una estructura suficientemente flexible como para estar enfocada a una acción permanente.

**Estructura chata.** La tendencia esta enfocada a estructuras mas achatadas, con menos niveles jerárquicos y con mayor necesidad de interacción horizontal.

Este tipo de estructura hace que:

- Las comunicaciones sean más amplias y abiertas.
- Da lugar a la integración funcional entre distintas áreas.
- La cultura integrada se convierte en una serie de subculturas independientes.
- Se hace más visible la responsabilidad hacia proyectos y objetivos en lugar de autoridad formal y jerarquías inflexibles.
- Se detecta colaboración en lugar de oposición de intereses.
- Se modifican las ideas de influencia, poder, información y control.

**Modificación de mecanismos de información y control.** Es necesario difundir cual es la estrategia, los objetivos, la misión y el enfoque que seguirá la empresa. Una vez que se maneje toda esta información se pueden establecer controles, para que los planes se lleven a cabo, para que las estrategias se implementen y no queden en carpetas archivadas en un cajón

**Entender los cambios en la empresa y en el mundo en general.** Cabe mencionar que dependiendo el país en el que se encuentre la empresa esta puede estar en un ambiente económicamente estable o por el contrario en un ambiente totalmente inestable, por ello es necesario generar estructuras que permitan manejar a la empresa de modo flexible, ya que manejar una empresa en condiciones inestables implica manejarse con flexibilidad y acción, por lo que la estructura debe facilitar la tarea y no entorpecerla.

## 2.13 Resumen del capítulo

La teoría de sistemas considera a las empresas como unidades que están en constante movimiento y que se interrelacionan con el medio ambiente, partiendo de esta teoría se puede decir que un sistema es un conjunto de elementos interdependientes que interactúan formando un todo de forma organizada, a consecuencia una organización es un sistema.

Existen gran diversidad de sistemas, de los cuales destacan los que consideran su constitución como s son: Físicos o concretos y los abstractos y los que consideran su naturaleza, englobándolos en cerrados y abiertos.

Una empresa se puede considerar como un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

Las empresas se pueden clasificar en función de su tamaño, su origen y su capital. Dentro de estos rubros existe la empresa familiar, la cual es aquella empresa que se forma en función de las ideas de una familia o en su defecto del padre o fundador de la misma, se rige mediante las ordenes del padre que su vez incluye a los demás miembros de la misma, creando una empresa que tiene un sentido de identidad familiar.

Otras clasificaciones pueden ser de acuerdo con la competencia que enfrenten, de acuerdo con su organización y administración, al tipo de bienes que producen o servicios que prestan o a la actividad económica que realicen, dentro de este rubro existe la empresa textil, la cual se dedica al cardado, hilado, tejido y confección de fibras vegetales, animales, químicas y sintéticas.

Hablando de forma mas genérica podemos decir que una organización es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse del medio que permita a una empresa alcanzar determinados objetivos, sus principios son: el principio de la unidad de objetivos, principio de la eficiencia organizacional, el ángulo de autoridad, la división y especialización del trabajo, unidad de mando, autoridad y jerarquía, departamentalización y coordinación de actividades.

Una organización básicamente se compone de la división del trabajo, la coordinación, el núcleo de operaciones, el ápice estratégico, la línea media, la tecnoestructura, el staff de apoyo y la autoridad formal.

La estructuración de las organizaciones consiste en el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos con eficacia. El surgimiento de la teoría estructuralista se concentra en el estudio de las organizaciones, principalmente en su estructura interna y en su interacción con otras organizaciones.

Para poder organizar el trabajo dentro de una organización, existen dos etapas que son la coordinación y la división del trabajo, de las cuales se derivan la jerarquización, departamentalización y descripción de funciones.

La estructura de una organización se puede representar por medio de un organigrama, el cual puede ser por su naturaleza microadministrativo, macroadministrativo y mesoadministrativos, por su ámbito puede ser de carácter general o específico, por su contenido hay integrales, funcionales o de puestos, plazas y unidades, por su presentación pueden ser verticales, mixtos, circulares, escalares, horizontales o de bloque.

Las empresas ya sea que se dediquen a la producción de bienes o a la prestación de servicios poseen una organización propia específica e individual, por consiguiente las estructuras se pueden clasificar en lineales o militares, funcionales, línea funcionales, staff, por comités o matriciales. La estructura de una organización es importante ya que con ésta se puede regular el número de ejecutivos dentro de la organización, establece líneas de mando, delimita responsabilidades, etc.

Las estructuras organizaciones no son rígidas, ya que existen factores como el medio sociocultural, la evolución estructural en organizaciones industriales, las uniones, las multinacionales y el crecimiento de la estructura administrativa que dan pie a modificaciones dentro de la estructura, dando origen a nuevos conceptos como la comunicación, la percepción, las comunicaciones horizontales, estructuras inflexibles, la transformación de la autoridad en responsabilidad, la estructura chata, la modificación de mecanismos de información y control, dando como pauta, la comprensión de los cambios

en la empresa dependiendo la estabilidad o inestabilidad económica, por consiguiente es necesario que una empresa sea capaz de generar estructuras flexibles para poder manejarse con flexibilidad y acción



## 2.14 Bibliografía del capítulo

- Bork, Jaffe, Lane, (1997) Cómo trabajar con la empresa familiar, Editorial Granica, Barcelona
- Chiavenato, Idalberto, (2000) Introducción a la teoría general de la administración, Editorial Mc Graw Hill, México, 1056 p.
- Diccionario Enciclopédico Universal, (1977), tomo II, Editores W.M. Jackson, Inc., México
- Enrique Benjamín Franklin, (1999), Organización de empresas, Editorial Mc Graw Hill
- Franklin, Enrique Benjamín (1999), Organización de empresas; Análisis, diseño y estructura, Editorial Mc Graw Hill, México, pp. 68-69
- Gersick E. K., (1997), Empresas familiares, Generación a generación, Editorial Mc Graw Hill, 311 p
- Gibson, Ivancevich and Donnelly, (1996) Las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill
- Grabinsky, Salo, (1991), La empresa familiar, Del verbo emprender.
- <http://orbita.starmedia.com/~uane/admon/admontema3.htm> (on line).
- <http://www.abcpymes.com/menu23.htm> (on line).
- <http://www.abcpymes.com/menu34.htm#> (on line).
- <http://www.conocimientosweb.net/portal/article157.html> (on line).
- <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/index.htm> (on line).
- <http://www.monografias.com/trabajos11/manem/manem2.shtml#pu> (on line).
- <http://www.monografias.com/trabajos12/eldisen/eldisen.shtml> (on line).
- <http://www.senado.gob.mx/comisiones/pyme/docs/mipyme.html> (on line).
- <http://www.unamosapuntes.com/code3/admon1/> (on line).
- <http://www.unamosapuntes.tripod.com/>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/teoempres/teoempres.shtml>
- Kast, Fremont Ellsworth, (1988), Administración en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill. Pp. 267-268
- Leach, Peter, (1993), La empresa familiar, Editorial Granica Vergara, Argentina
- Martínez N.R. Empresas Familiares.

- Méndez Morales, José, (1993), Economía y la empresa, Editorial Mc Graw Hill, 360 p.
- Méndez Morales, José, y otros, (1986), Dinámica social de las organizaciones, México, Interamericana
- Nueva enciclopedia planeta, (1990), tomo V, Editorial planeta, México p 1652.
- Ramírez Padilla David Noel, (1997) Contabilidad administrativa, Editorial Mc Graw Hill
- Reyes P. (1975), Administración empresas, Teoría y practica, primera parte, Editorial Limusa, México
- Serra, Roberto, Eduardo Kastika (1994), Estructuras empresariales dinámicas, Ediciones Macchi
- W. Lea James, (1993), La sucesión del management en la empresa familiar, Editorial Granica Vergara. p. 24



# **CAPÍTULO 3**

### **3. Marco referencial**

Este capítulo dará un panorama en general de la situación de la empresa textil en México, se analizará la situación actual, crecimiento de este sector, productos y posteriormente se presentaran las principales empresas de textiles para dar marco a la importancia de la estructura organizacional en el desarrollo de las empresas familiares.

### 3.1 La industria textil en México

La industria textil mexicana tiene sus orígenes en el centro del país, en la región de Puebla se extendió, como modelo inicial de implantación del sistema de fabricas en el resto del país.

Para los años 1835 y 1910, la ubicación geográfica de ésta ciudad era la ruta principal entre el puerto de Veracruz y la Capital de la Nueva España, al encontrarse cerca de los grandes mercados potenciales de consumidores, el algodón veracruzano cobra auge, lo cual implica a Puebla el beneficio de los primeros precios<sup>38</sup>.

Otro factor importante dentro de este esquema es el hecho de poseer la tradición de hiladeros y tejedores. Lo anterior da origen a la fundación de “La Constancia Mexicana”, la cual controlaba el mercado del algodón despepitado.

Considerando la base energética de Puebla (ríos que cruzan la ciudad), la fuerza motriz animal siguió siendo decisiva para los telares mecánicos que no podían adaptarse a afluentes del río San Francisco lo cual dio la pauta para que posteriormente la industria manufacturera de los talleres de tejido evolucionara y surgiera la industria “Altos de San Francisco”.

Fuera de la Ciudad de Puebla, la expansión de fabricas se extendió hacia el margen occidental del “Atoyac”. En dirección del sur del estado la ruta se delimito por el río “Tehuacan”. A partir de la segunda mitad del siglo XIX había fabricas localizadas en Atlixco, Cholula, Huejotzingo, San Martín Texmelucan, Totimehuacan y Tehuacan<sup>39</sup>.

Para 1913 las fábricas poblanas de géneros textil se redujeron a la mitad: pasaron a cuatro, de ocho que había en 1906. Para ese mismo año figuraba La Corona, propiedad del estadounidense William O. Jenkins, la cual era la más importante en su tipo: en ella laboraban 200 mujeres y 20 varones que producían 300 mil pesos de productos, siendo su capital en giro de 600 mil pesos, y de 72 caballos de fuerza de la potencia eléctrica instalada para accionar sus máquinas.

---

38 Aguirre, Carmen, Personificaciones del capital, CISS-ICUAP, México, 1987

39 Contreras, Carlos. La ciudad de Puebla en el siglo XIX. Puebla de la colonia a la revolución. UAP. México. 1987

En 1915 se abrió en la ciudad una nueva Empresa de regular importancia (*La Gloria*), pero pronto fracasó. Entre 1923 y 1929 se instalaron ocho nuevas fábricas: San Cosme, La Campana, La Aguja, La Libertad, La Joya, La Florida, Águila y la de la empresa Ortega y Abraham. Con excepción de la primera, que dejó de operar al poco tiempo, las siete restantes se sumaron a dos de las que persistían (*La Estrella* y *La Corona*), para sumar un total de nueve fábricas boneteras al final de la década.

En 1932 las fábricas poblanas de géneros textil ya llegaban a 24, aunque sólo 15 se hallaban entonces activas.

A comienzos de 1938 estaban en actividad 29 fábricas, pero había bajado a 819 el número de sus máquinas tejedoras. Doce de estas fábricas producían tan sólo artículos de algodón, y el resto de algodón mezclado con otras fibras, como la artisela, la lana y la seda. Comparadas con muchas fábricas poblanas de la tradicional rama de hilados y tejidos de algodón, las de géneros de punto se caracterizaban por ser muy pequeñas, y en consecuencia de importancia secundaria dentro del conjunto de la industria textil, no obstante su número cada vez mayor. Una excepción fue La Corona, ya que a diferencia de todas las demás y desde sus mismos orígenes, en sus propias instalaciones producía el hilo que tejía. En 1938 La Corona tenía 2,400 husos y 417 maquinillas de punto, éstas representaban poco más del 50% de todo el equipo de tejido de punto instalado en Puebla. La Corona no sólo era la fábrica más grande en su tipo en la ciudad, sino también la segunda en importancia en el país. Únicamente la superaba *La Perfeccionada*, fábrica establecida en los entornos de la ciudad de México, la cual contaba con 9,160 husos y 562 máquinas tejedoras en 1938<sup>40</sup>.

En términos generales puede sin embargo decirse que siguieron privando las fábricas de pequeña talla, y que también se registró un proceso de apertura de fábricas numéricamente superior al de las clausuras definitivas. Eso explica el avance cuantitativo de esta rama en Puebla, que a fines de la década de 1980 estaba conformada por unos 65 establecimientos, en algunos de los cuales se fabricaban, además, otros productos textiles diferentes a los tejidos de punto.

---

40 <http://morgan.iaa.unam.mx/usr/Industrial/BOL%208/ARTICULOS/GAMBOA.HTML>

Considerando que en el Estado de Puebla había en 1989 alrededor de 384 fábricas textiles, se puede deducir que la producción poblana de tejidos de punto la realizaba el 17%, aproximadamente, de la planta total de la industria textil poblana.

En resumen, México logro satisfacer el mercado nacional de telas de algodón a pesar de la difícil competencia del exterior.

### **3.2 Situación actual de las empresas textiles en México**

Las exportaciones de la industria textil mexicana disminuyeron en el año 2001 en comparación con el año 2000 debido a la desaceleración de la economía en los Estados Unidos, a donde se dirige la mayoría de las exportaciones.

Sin embargo, a pesar de la difícil coyuntura económica por la que atravesaba el país, la industria textil mexicana seguía el proceso de modernización emprendido por las empresas nacionales, el objetivo era colocarse en una posición privilegiada que les permitieran aprovechar las nuevas oportunidades de desarrollo que se presentarán cuando la economía mundial regresara a su normalidad.

La industria textil del país en los últimos años, obtuvo resultados tales como:

- ✓ El aumento de la producción textil en México, que creció en un 34% en el periodo comprendido entre 1994 y 2000.
- ✓ El consumo de fibras sintéticas aumentó un 54% mientras que el consumo de algodón prácticamente se triplicó en el periodo antes señalado.
- ✓ En los últimos siete años la industria textil mexicana invirtió cerca de \$3.500 millones de dólares únicamente en la adquisición de maquinaria y equipos fabricados en el exterior, con tecnología de punta.
- ✓ Como resultado de lo anterior, las exportaciones de productos textiles se triplicaron de 1994 al 2000, ascendiendo en este último año a \$3.900 millones de dólares.<sup>41</sup>

---

41 <http://www.textilespanamericanos.com/News.htm?CD=1527&ID=3805>

---

Todo parecía ir viento en popa para este tipo de empresa, pero los acontecimientos en Estados Unidos en el 2002 (atentados), causaron repercusiones en la misma, a raíz de estos atentados surgió una guerra en Medio Oriente.

Fernando Canales Clariond, secretario de economía afirmó "Hay un decremento en los volúmenes exportables de la industria automotriz y de auto partes, algo en la industria textil y de la electrónica todavía no en volúmenes suficientes".

El presidente de la Cámara Mexicana de la Industria Textil (CMIT) Central (Puebla-Tlaxcala), Alejandro Couttolenc, informó que la industria textil y del vestido en el país había perdido 300 mil empleos en los últimos tres años, y en la entidad poblana seis empresas habían cerrado sus puertas, golpeados por la desaceleración económica, pero con mayor gravedad por el contrabando.

Para el 2000 este sector textil y de la confección empleó a un millón de trabajadores, y en este momento la industria nacional de la confección tiene aproximadamente 550 mil empleos, y la industria textil 150 mil, lo que arroja 750 mil empleos, "rápido, se han perdido 300 mil empleos en los últimos tres años".

De ambos sectores, de los 550 mil empleos, 150 mil corresponden a Puebla y Tlaxcala.

El primer trimestre seis empresas abandonaron el sector por insuficiencia financiera, y otras muchas que están con jornadas y turnos reducidos, con adelanto en pago de vacaciones, tratando de ver si pasa algo de mejora en la economía nacional.

Uno de los factores que ha contribuido a la aguda crisis de este sector, corresponde a la recesión económica mundial que ha motivado una desaceleración de la economía mexicana, agravada por la falta de crecimiento de la economía de Estados Unidos, que ha golpeado las exportaciones.

"Y si aunado a eso todavía.. se calcula que hay casi diez mil millones de dólares en la economía informal de productos textiles, cuando las importaciones son de tres mil millones de dólares y la producción es de tres mil millones"



No obstante con este problema hay que agregar la participación de los propios empresarios textiles en práctica de contrabando procedente de China -más de 5 mil rollos de tela de las empresas textiles Fetiling SA de CV en esta ciudad, así como maquinaria (139 máquinas de cocer) y mercancía a las textiles Poor Ángel SA de CV, de Tehuacan, y otra más de Huejotzingo-, las cuales no están afiliados a la CMIT.

Los problemas no solo se refieren a este tipo de situaciones, sino que en los últimos cierres de empresas textiles estas han aprovechando los días de descanso para retirar maquinaria para cerrar sus puertas y evadir el pago de salarios y liquidaciones.

Esto quiere decir que los empresarios textiles no tienen el capital para liquidar el cien por ciento de lo que le debe a sus subordinados, lo más razonable es que estos hablen con sus trabajadores para que éstos traten de entender la situación del patrón o de la empresa y llegar a un acuerdo

Por otro lado, se estima el daño causado por el contrabando en siete mil millones de dólares en textiles y la confección, de los 16 mil millones de dólares en la economía informal, por lo que sería necesario tipificar como delito grave de crimen organizado el contrabando.

Para que el sector muestre signos de recuperación, es necesario:

- ✓ La regularización de la economía
- ✓ La voluntad para tipificar como crimen organizado el contrabando
- ✓ Esperar una recuperación del mercado doméstico y las exportaciones.

Debido a todos estos factores se considera este año es el peor momento para la industria textil, pese a que desde hace varios años se ha venido hablando de la industria textil en México, misma que no verá una salida a corto plazo porque los productos chinos ya están en el mercado nacional como productos contrabando.

En resumen, sólo en telas el contrabando significa el ingreso de mil 300 toneladas que importaron vía Pitex.

### **3.2.1 Entorno Económico de la Industria Textil.**

El PIB del país creció 4.8% durante 1998 respecto al año de 1997, el PIB de la Industria Manufacturera en su conjunto se incrementó 7.4% en tanto que el de la Industria Textil aumentó 4.1% en el mismo periodo.

Las cifras al segundo trimestre de 1999, indican que el PIB del país creció 3.2% respecto al mismo período del año anterior y el de las Industrias Manufacturera y Textil, aumentaron 4.9% y 4.6% respectivamente.

Las exportaciones definitivas de la Industria Textil en el primer semestre de 1999, respecto al mismo periodo de 1998, disminuyeron 25.2% al pasar de 314 a 235 millones de dólares.

Las importaciones definitivas de productos textiles en los primeros seis meses de 1999, respecto al mismo periodo de 1998, se incrementaron 5.0% al pasar de 435 a 457 millones de dólares.

Considerando cifras definitivas de nuestro sector, la balanza comercial al mes de junio de 1999, tuvo un déficit de 222 millones de dólares.

El 28 de julio de 1999 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto Promulgatorio del Tratado de Libre Comercio entre la República de Chile y los Estados Unidos Mexicanos, firmado en Santiago de Chile, el 27 de abril de 1998, mismo que entró en vigor a partir del 15 de agosto del presente año, de acuerdo con información proporcionada por la SECOFI.

En México, el Tratado fue aprobado el 24 de noviembre de 1998, por la Cámara de Senadores, el cual fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 1998. El canje de notas diplomáticas previsto en el Tratado, se efectuó en la ciudad de Santiago, el 4 de enero y 15 de julio de 1999.

Las partes dejan sin efecto el Acuerdo de Complementación Económica anteriormente firmado (ACE No.17). No obstante, los importadores podrán solicitar la aplicación de este Acuerdo por un plazo de 30 días, contados a partir de la entrada en vigor del Tratado.

Para estos efectos, los certificados de origen expedidos conforme al ACE No. 17, deberán haber sido llenados con anterioridad a la entrada en vigor del mismo, encontrarse vigentes y hacerse valer en el plazo señalado.

"American Textil" es una empresa de gran tradición en nuestro sector, siempre se ha preocupado por cumplir con las normas y obligaciones que el gobierno y la sociedad han establecido a lo largo de su historia. En Octubre de 1997, se integró a una de las firmas más grandes y prestigiadas de Estados Unidos, que se distingue por sus avances tecnológicos y proyección internacional, "Guilford Mills", empresa dedicada al tejido de punto para confección y usos industriales.

Con la obtención de estas certificaciones, una vez más se demuestra que la industria textil enfrenta con éxito los cambios que demanda el nuevo milenio.

Otro de los socios de la CANAINTEX, "Milyon", obtuvo la Certificación ISO 9002, por parte del British Standard Institute (B.S.I), Compañía Certificadora Internacional con sede en Londres.

La certificación acredita que el Sistema de Aseguramiento de Calidad de dicha empresa cumple con los requerimientos de la norma internacional ISO 9002, que forma parte de un proceso de evolución constante. Empresa pionera en la fabricación de telas no tejidas y una de las más grandes e importantes del mundo, "Milyon" ha generado y exportado tecnología propia.

Con este logro, "Milyon" se compromete aún más, a llevar a cabo todas sus operaciones con apego a las políticas y procedimientos de ISO 9002, con el propósito final de asegurar a sus clientes una calidad constante en todos sus productos y servicios.

A partir del mes de agosto de 1999, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, inició las inspecciones periódicas de Condiciones Generales de Trabajo y de Seguridad e Higiene en las empresas textiles.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> <http://www.mexicanshowroom.com/news/grande.htm>

Actualmente la Secretaría de Economía (SE) impulsa un plan de nueve puntos para apoyar la industria textil mexicana, ante las desventajas que enfrenta respecto a otros países, como el hecho de que 58% del mercado de prendas de vestir es abastecido por canales ilegales.

El mercado formal de prendas de vestir se encuentra altamente concentrado, ya que sólo nueve empresas realizan más de 40% de las ventas de estos artículos.

Un alto porcentaje de las importaciones involucra operaciones de ensamble (maquila) en lugar de "paquete completo", mientras que en Asia es lo contrario.

Según el diagnóstico que la SE presentó formalmente a los directivos de las Cámaras Nacionales de las Industrias Textil y del Vestido, este sector en México tiene alta concentración en productos básicos (*commodities*), en tanto que los casos de éxito mundiales se basan en artículos de moda.

Ante este panorama, la SE plantea puntos específicos para solucionar los problemas<sup>43</sup>:

- Combate a la ilegalidad
- Acceso a mercados de exportación
- Transición a productos básicos de moda
- Reducción de costos de producción
- Acceso a financiamiento
- Incentivo para la inversión
- Simplificación administrativa y apoyo legislativo.

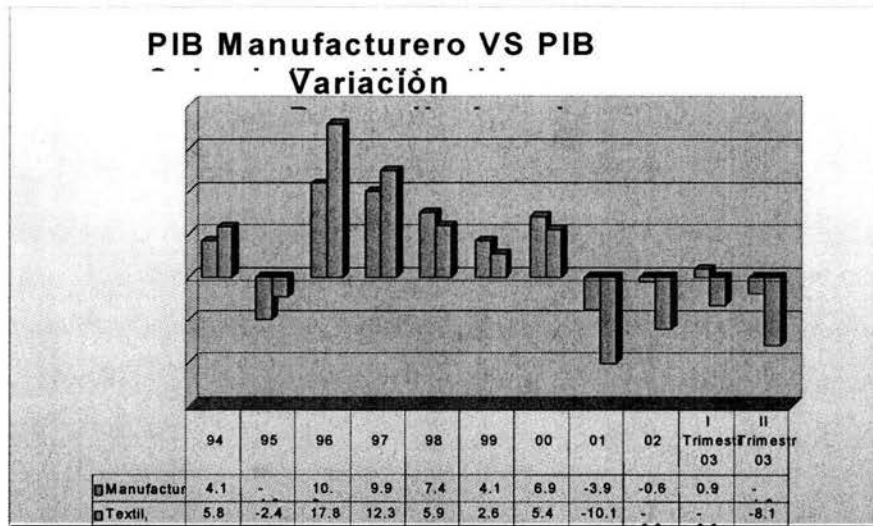
### 3.2.2 Entorno económico actual

A continuación se muestra la aportación de la industria textil con respecto al producto interno bruto en los dos primeros trimestres del año 2003<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup>[http://www.iiiec.unam.mx/Boletin\\_electronico/2003/v9-06/economia.html#INDUSTRIA](http://www.iiiec.unam.mx/Boletin_electronico/2003/v9-06/economia.html#INDUSTRIA)

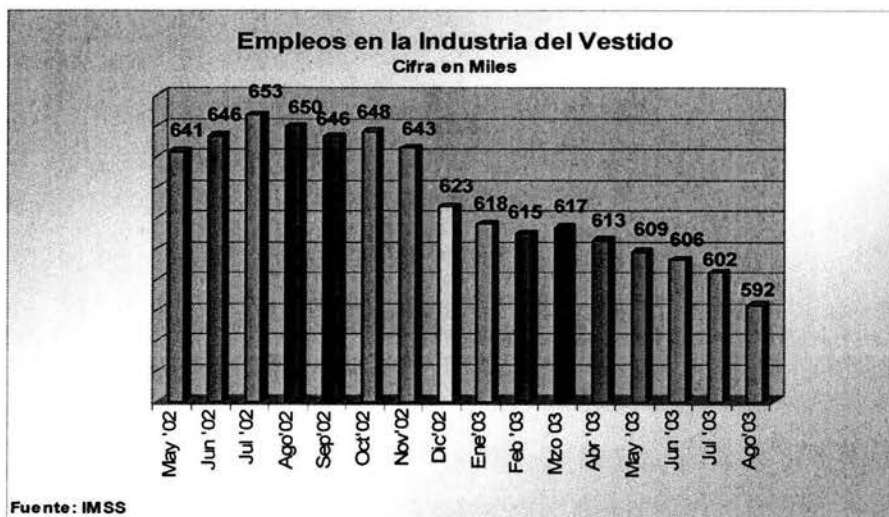
<sup>44</sup> <http://www.cniv.org.mx/estudios/sitvestidosep.htm>



**Grafica 5 Aportación textil para el PIB en el 2003**

La industria textil tenía en mayo del 2002, 641 miles de empleados, actualmente debido a los problemas ya comentados anteriormente (conflictos EU y guerra en oriente), se puede apreciar una caída drástica de 592 miles de empleados esto quiere decir que existe un 92.35% en la disminución de empleos en este sector.

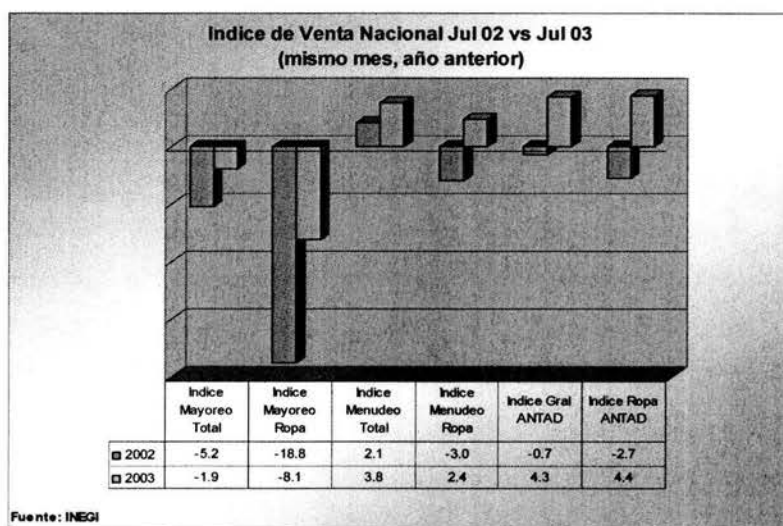
Claramente es una cifra alarmante, por ello se han dado a la tarea de crear planes de contingencia para este sector<sup>45</sup>.



**Grafica 6 Empleos en la industria del vestido**

<sup>45</sup> Ídem.

De igual forma en cifras globales se puede apreciar que el índice de ventas nacionales en mayoreo total disminuyó un 36.53% en el 2003 en comparación del año anterior, para mayoreo ropa disminuyó un 43.08%, para menudeo total se presentó un aumento del 180.95%, para menudeo ropa se tiene una disminución del 80%, de lo anterior podemos concluir que las grandes transacciones no han sido tomadas en cuenta en este año y que solo el menudeo a podido crecer, aunque de manera global todas estas cifras demuestran una gran crisis dentro de este sector.



**Grafica 7 Índice de venta nacional**

Con respecto a las exportaciones e importaciones se puede observar un aumento del 14.3% y uno del 24.4% con respecto al año anterior, lo cual es lógico debido a la disminución de empleos ofertados por este sector<sup>46</sup>.

Millones de dólares

Concepto	Diciembre-02	Acumulado a Junio		Cambio 03/02
		2003	2002	
Exportaciones Totales	9,186	4,852	4,245	14.3%
Importaciones definitivas	1,167	592	476	24.4%
Balanza	8,019	4,259	3,769	13.0%

Fuente: SHCP-SAT Aduanas

**Tabla 6 Importaciones y exportaciones comparativo**

<sup>46</sup> Ídem

Haciendo una revisión más minuciosa se puede apreciar una disminución del -3% de las importaciones de E. U. En millones de dólares<sup>47</sup>, lo que nos pone en igualdad de circunstancias con Canadá, y en ventaja con Hong Kong y Korea del sur. Cabe mencionar que esa ventaja no es muy alentadora debido a que los demás países como Vietnam se encuentran en sobresaliente ventaja con respecto a México.

**Importaciones de U.S. de los principales 15 países del mundo**  
Millones de Dólares

Country	Ene-Jul/02	Ene-Jul/03	%Camb 03/02
World	30,943	35,156	14%
Mexico	4,286	4,145	-3%
China	2,764	3,957	43%
Hong Kong	2,088	1,900	-9%
Honduras	1,343	1,440	7%
Vietnam	259	1,564	504%
Dominican Republic	1,202	1,237	3%
Indonesia	1,171	1,288	10%
India	1,155	1,334	15%
Philippines	965	1,102	14%
Korea, South	1,085	926	-15%
Bangladesh	1,117	1,125	1%
Thailand	891	972	9%
Guatemala	935	1,038	11%
El Salvador	933	965	3%
Canada	920	890	-3%

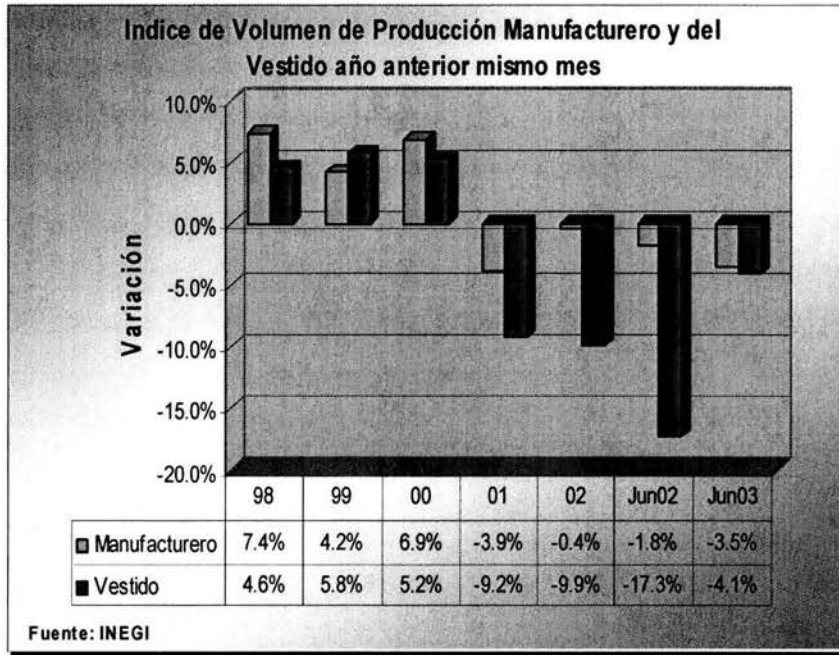
Fuente: U.S. Department of Commerce

**Tabla 7 Importaciones de U.S. de los principales países**

En la siguiente grafica se pueden observar los índices de volumen de producción manufacturero y del vestido, en los cuales se puede apreciar que a partir del año 2001 se empiezan a registrar cifras negativas, para el año 2002 se observa una recuperación en la producción manufacturera y un estancamiento en la producción del vestido, lo más alarmante son las cifras que muestran los valores porcentuales de los meses de junio del 2002 y 2003 en los cuales se puede apreciar en el sector manufacturero un valor porcentual muy parecido al del año 2001 y en el de vestido una significativa disminución en comparación del año 2001, aunque las cifras no son muy halagadoras, se puede apreciar una ligera recuperación en estos dos rubros<sup>48</sup>.

47 Ídem

48 Ídem.



**Grafica 8 Índice de volumen de producción manufacturero**

Para concluir podemos apreciar la contribución de la industria textil del vestido en el producto interno bruto, donde se puede apreciar que el mejor de los años es el de 1999 con una variación promedio anual del 3.1%, una cifra alarmante es la del año del 2001 el cual muestra una variación promedio anual del -10.1%, el cual tiene una leve recuperación en el 2002 del -4.2%<sup>49</sup>



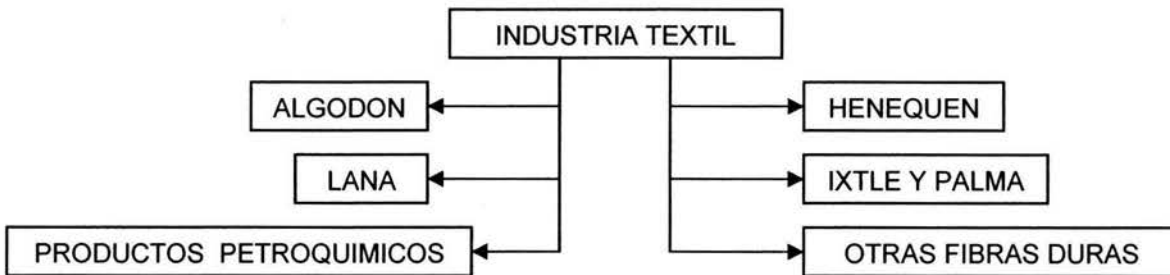
**Grafica 9 PIB de la industria del vestido**

49 Ídem



### 3.3 Integración del sector

La integración del sector textil es un poco compleja, debido a que las materias primas que se pueden clasificar en naturales, químicas y animales de las cuales destacan el algodón, lana, henequén, productos petroquímicos y otras fibras duras, de manera esquemática se presenta a continuación:



#### 3.3.1 Algodón

La industria del algodón se basa en primera instancia en el despepite y empaque de algodón, posteriormente se divide en dos rubros, el primero se refiere al algodón absorbente, vendas y similares; el segundo se compone de hilados de fibras blandas de algodón, lo cual da origen a los hilados para coser, bordar y tejer, tejido de redes y tejidos de fibras blandas de algodón, que dan pie a los acabados de hilos y telas de fibras blandas, para la fabricación de alfombras, tejidos de punto, tejidos planos, pasamanería y otros productos textiles.

#### 3.3.2 Lana

En lo que concierne a la industria de la lana, el primer paso es el hilado de las fibras blandas, este se divide en dos ramas, la de fabricación de estambres de lana y la de fabricación de telas de lana y sus mezclas, las cuales dan origen a la fabricación de alfombras, tejidos de punto, tejidos planos, pasamanería y otros productos textiles.

#### 3.3.3 Productos petroquímicos

Los productos petroquímicos, se dividen en dos actividades, la primera se encarga de crear fibras sintéticas (poliéster, nylon, acrilán, polipropileno), para elaborar hilos de fibras blandas (artificiales y sintéticas), que a su vez servirán para la creación de hilos y tejidos de fibras blandas artificiales, de estas actividades se obtiene el material para la

fabricación de alfombras, tejidos de punto, tejidos planos, pasamanería y otros productos textiles.

La segunda actividad se encarga de las fibras artificiales como son el acetato, rayón y elastómeros, posteriormente a esto existen dos divisiones, la primera se dedica a la creación de hilos y tejidos de fibras blandas artificiales, para la elaboración de alfombras, tejidos de punto, tejido plano, pasamanería y otros productos textiles, la segunda división se dedica a la fabricación de hilos para coser, bordar y tejer, además de fabricación de fieltro y entretelas, dando origen a las telas no tejidas.

#### **3.3.4 Henequén**

La industria del henequén, es más pequeña, en esta se encargan de la preparación de fibras de éste material, para posteriormente elaborar hilados y tejidos, ya sea para la fabricación de cordelería o de sombreros.

#### **3.3.5 Ixtle y palma**

En esta industria se hace la preparación de las fibras para la creación de hilados y tejidos que a su vez dan origen a la fabricación de sombreros.

#### **3.3.6 Otras fibras duras**

En este apartado podemos mencionar que se utilizan otras fibras para la elaboración de hilados y tejidos que pueden utilizarse para la elaboración de sombreros, además existe otra modalidad, la piel, la cual se curtirá y dará acabado para posteriormente utilizarla en la elaboración de cualquier tipo de artículo.

### **3.4 Principales productos**

Como ya se pudo observar en la conformación del sector, podemos darnos cuenta que de este se derivan principalmente siete tipos diferentes de materiales utilizados para la elaboración de los diferentes productos.

De los siete materiales obtenidos, dos de estos, se utilizan en la elaboración de productos específicos, estos son:

- El que surge de la conformación de hilos y telas de fibras blandas que dan origen a la fabricación de alfombras, cortinas y similares
- El curtido y acabado de cuero para la elaboración de prendas de vestir de piel y materiales sucedáneos, tanto para dama como para caballero.

### **3.4.1 Productos de tejido de punto**

El tejido de punto es muy versátil ya que se emplea para la elaboración de suéteres, medias y calcetines, ropa interior, telas de punto, ropa exterior, ropa para niños y niñas, guantes, corbatas, pañuelos, etc.

También es utilizado para la elaboración de prendas de vestir como son camisas, sacos, pantalones, vestidos, corsetería, trajes, uniformes, chalecos, sombreros, gorras y otras prendas exteriores de vestir.

En lo que concierne a blancos, este tipo de material da origen a colchas, sabanas, toallas, fundas, manteles, almohadas y cojines.

Como se puede apreciar el tejido de punto abarca el comercio de blancos y ropa interior y exterior tanto para dama, caballero, niños y niñas.

### **3.4.2 Productos de tejidos planos**

Los productos elaborados con tejidos planos, implican ropa interior, ropa exterior, prendas de vestir como son camisas, vestidos, corsetería, trajes, uniformes, chalecos, sacos, pantalones, sombreros, gorras y otras prendas similares de vestir.

El tejido plano también es utilizado para la elaboración de colchas, manteles, sabanas, almohadas, fundas y cojines.

Los tejidos planos abarcan el mercado del comercio de blancos y ropa interior y exterior tanto para dama caballero, niños y niñas

### **3.4.3 Productos de pasamanería**

La pasamanería se encarga de la creación de encajes elásticos, encajes, telas elásticas, cintas rígidas, listones, agujetas, crochet, etiquetas, aplicaciones, borlas, cierres y otros productos.

Cabe mencionar la pasamanería se auxilia de la fabricación de cierres, cremalleras, artículos de plástico y de productos troquelados y esmaltados

Básicamente el mercado que cubre la pasamanería es el comercio de artículos de mercería, cedería y similares.

#### **3.4.4 Otros productos textiles**

Dentro de este apartado se puede mencionar la confección de otros artículos con materiales textiles, como son cortinas, bolsas, entretelas, hilados y deshilados o textiles recubiertos o con baño.

Este rubro da origen al comercio de blancos, alfombras, cortinas y similares.

#### **3.4.5 Telas no tejidas**

Las telas no tejidas son utilizadas para la creación de dos tipos de productos:

- Durables como son entretelas, textiles sintéticos y forros para zapatos.
- Desechables, los cuales implican: pañales, toallas sanitarias, artículos de uso médico y de limpieza.

Como se puede apreciar los productos durables van dirigidos hacia el comercio de alfombras, cortinas y similares, mientras que los desechables van dirigidos a un mercado muy específico.

Considerando los desechables, podemos hacer una reclasificación en la cual podemos detectar los siguientes mercados

1. Pañales. Uso general, tanto para adulto como para niños
2. Toallas sanitarias. Este abarca toda la población femenina entre 12 y 55 años de edad.
3. Artículos de uso médico. Todo lo concerniente a cirugías
4. Artículos de limpieza. En este caso se puede hacer una división, la limpieza del hogar, oficina, etcétera y la de limpieza corporal, es decir, artículos utilizados en spas, estéticas y clínicas de belleza.

---

## 3.5 Crecimiento del sector

El sector industrial ha crecido de manera significativa debido a que tiene un gran auge, por lo que es conveniente dar una reseña de los aspectos más relevantes que implican a este sector.

### 3.5.1 CANAINTEX

La CANAINTEX es la Cámara nacional de la industria textil, este órgano se encarga de regular todas las actividades correspondientes a este sector. Agrupa a muchos pequeños y medianos empresarios.

Esta industria tiene la suficiente capacidad, y dinamismo, para poder enfrentar grandes retos, ya que se encarga de generar empleos, captación de divisas e inversiones dando como resultado el crecimiento de la economía nacional.

Lamentablemente la cámara ha podido captar que este rubro es uno de los sectores que más ha padecido por el contrabando. Para atacarlo frontalmente están trabajando de manera coordinada las secretarías de Hacienda, de Economía y la Contraloría.

Los primeros meses del 2001 hubo 402 embargos de carga comercial con un valor estimado de 98 millones de pesos. Sólo en el ramo textil entre diciembre y marzo se dieron 222 embargos por un valor de 67 millones de pesos adicionales que representan un aumento de alrededor del 400 por ciento<sup>50</sup>.

Además, entre enero y febrero de ese mismo año se dieron de baja a 299 contribuyentes por declaraciones incorrectas, de los cuales sólo 13 pidieron su reincorporación.

Existe un intercambio de información entre la Administración General de Aduanas y la Secretaría de Economía, e incluso también con las aduanas de los Estados Unidos sobre las operaciones de importaciones y exportaciones de las empresas con programas de importación temporal, y sobre todo lo que tiene que ver con las maquiladoras para evitar desvíos de mercancías que causen daño a la industria nacional.

---

50 <http://www.presidencia.gob.mx/?Art=760&Orden=Leer>

La CANAINTEX ha puesto en marcha un programa ágil y seguro para la toma de muestras de productos, lo cual permite detectar importadores que declaran fracciones arancelarias incorrectas.

La CANAINTEX tiene el apoyo de algunas instituciones como son Nacional Financiera y Banco de Comercio Exterior que han aumentado en 45 por ciento el número de créditos y el crédito otorgado a pequeñas y medianas industrias, abriendo una amplia línea de crédito para fortalecer las cadenas productivas, para financiar a proveedores para que éstos puedan atender el punto terminal de las cadenas productivas, han ampliado considerablemente las líneas que tienen disponibles para otorgar garantías a las pequeñas y medianas empresas en sus solicitudes de crédito.

### **3.5.2 El TLC en la industria textil**

A raíz de la puesta en vigor del Tratado de Libre Comercio (TLC), la Comisión de Comercio del Senado de la República llevo a cabo un proceso evaluatorio de las leyes y reformas constitucionales y tratados que actúan en la realidad mexicana, a partir del citado acuerdo trilateral.

El sector textil y de la confección constituyen un componente de la experiencia mexicana, ante el reto de la negociación con los países de la Unión Europea.

A partir de 1994 a la fecha la inversión en este ramo se incrementó en 30 por ciento; además de que el número de empleos creció muy por encima a la cantidad de establecimientos de maquila. Esto es que menos de 100 empresas aportan el 18% del empleo en el sector.

Para la Cámara Nacional de la Industria del Vestido a partir de 1995, el TLC se convirtió en el motor de la incorporación acelerada de esa industria en los mercados internacionales, lo cual ha repercutido en los siguientes aspectos<sup>51</sup>:

- Disminución de la dependencia del mercado interno
- Mejoría en el producto
- Mayor productividad

<sup>51</sup> <http://www.senado.gob.mx/comunicacion/content/boletines/99/b27may.html>

- Recuperación en el número de empresas
- Aumento en el número de empleos.

En cuanto a la industria textil mexicana, Jacobo Zaindenweber, presidente de American Textil Guilford, destacó que se ha convertido en la exportadora número uno hacia Estados Unidos, después del deterioro que sufrió en décadas pasadas y de superar la difícil negociación del TLCAN (Tratado de libre comercio de América del Norte).

“Luego de la entrada del Tratado, las cifras en generación de empleo, en crecimiento y exportaciones son positivas”, dijo al destacar que el intercambio comercial actualmente suma 16 mil 600 millones de dólares<sup>52</sup>.

La apertura elimina obstáculos que impiden el acceso al mercado estadounidense de la industria textil; se beneficia e integra la cadena productiva del ramo, y se desactivan prohibiciones y restricciones en el mercado, lo que revirtió el déficit comercial mexicano.

Sin embargo, la modernización de la industria textil ha sido insuficiente y desigual, ya que en las pequeñas y medianas empresas persisten aún problemas. Las grandes empresas se orientan a la exportación y se adecuan al modelo norteamericano para competir con el modelo asiático.

### **3.5.3 Programas de apoyo**

El sector textil y del vestido presenta problemas, agravados por los efectos de la guerra de Estados Unidos contra Irak, al registrarse una afectación directa en la exportación, la competencia barata de los productos de Oriente, una gran economía informal y la necesidad de una reforma fiscal integral.

Debido a todo lo anteriormente dicho, el gobierno de la república en conjunción con la cámara nacional de la industria textil y algunas otras instituciones han hecho propuestas para rescatar a la industria textil y lograr su crecimiento.

---

52 Ídem

### **3.5.3.1 Propuesta del gobierno de Aguascalientes**

El gobierno de Aguascalientes en marzo de 2003 propuso el “Programa para la Competitividad de la Cadena Fibras, Textil y Vestido”.

Este nuevo programa se encargara de apoyar al ramo de la producción que representa el 35 por ciento del empleo industrial de Aguascalientes.

Con el Programa para la Competitividad de la Cadena Fibras, Textil y Vestido participan de manera directa la Asociación Nacional de la Industria Química, la Cámara Nacional de la Industria Textil, la Cámara de la Industria Textil Central, la Cámara Textil de Occidente y la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, además de la Secretaría de Economía<sup>53</sup>.

### **3.5.3.2 Propuesta de SEMARNAT**

La SEMARNAT pone en marcha la campaña nacional para limpiar al país de envases de plástico (PET); los cuales son reciclables y serán convertidos en materia prima textil.

El objetivo al 2006 es recolectar y reciclar 2 mil 610 millones de botellas al año

A partir de este convenio que se enmarca en la *Cruzada Nacional por un México Limpio* y en el que se aplica el principio de responsabilidad compartida entre gobierno, sociedad e industria, se empezará a desplegar una solución integral al 27% del volumen de la basura doméstica del país, creando una industria de reciclaje que, en una primera etapa, alcanzará al año 2006 inversiones por 87 millones de dólares.

El objetivo que se persigue es que para el año 2006 se reciclen 2 mil 610 millones de botellas PET por año, volumen con el que se podría llenar dos veces el estadio Azteca y que reciclado al cien por ciento como fibra textil, servirá para la fabricación de 475 millones de camisetas<sup>54</sup>.

El titular de la SEMARNAT informó que este año inicia el acopio de PET en plantas que ya operan en las principales áreas metropolitanas del país que son las del Valle de México, Monterrey y Guadalajara, así como en Cancún, Veracruz y San Luis Potosí.

53 <http://www.presidencia.gob.mx/?Art=4921&Orden=Leer>

54 [http://carpetas.semarnat.gob.mx/comunicacionsocial/boletines\\_2003\\_052.shtml](http://carpetas.semarnat.gob.mx/comunicacionsocial/boletines_2003_052.shtml)



---

Como se puede apreciar no solo servirá para disminuir los índices de contaminación de las ciudades más importantes de México sino también servirá de apoyo para proporcionar materia prima a la industria textil.

### **3.5.3.3. Creación de parques industriales**

El presidente de la república inauguró el parque industrial Ciudad Textil en el estado de Puebla.

Este proyecto dará un nuevo impulso al sector textil de la región, debido a la modernización que se encuentra a la altura de lo que demandan los nuevos tiempos de apertura y de competencia global.

Algunos puntos importantes dichos por el presidente fueron<sup>55</sup>:

- El rescate de la Banca de Desarrollo, que ha aumentado de manera extraordinaria la atención a las micro, pequeñas y medianas empresas del país.
- La promoción de estas pequeñas empresas las cuales pasan a un proceso de asociación en cadenas productivas con las empresas mayores, asegurando los financiamientos y el apoyo al entrenamiento y la capacitación.
- Programas de Desarrollo Empresarial los cuales establecen mecanismos para que estas cadenas se fortalezcan, actúen productivamente y aseguren el éxito con la competencia internacional.
- La aparición de un estímulo muy importante, que consiste en un crédito fiscal por el 30 por ciento de su inversión en investigación, desarrollo y tecnología.

El Parque Industrial representa un paso trascendente no sólo en la modernización del sector textil, sino además en uno de nuestros principales desafíos, ya que cuando esté operando se habrán generado 4 mil 500 empleos directos y también generará una gran cantidad de empleos indirectos.

### **3.5.4 La industria textil y de la confección ante los nuevos retos**

El sector textil y confección en México enfrenta una difícil situación por la competencia de China y Latinoamérica, además de la saturación del mercado interno con prendas de

---

<sup>55</sup> <http://www.presidencia.gob.mx/?Art=2431&Orden=Leer>

vestir provenientes de fuentes ilegales. Debido a esto se constituyó el grupo interdisciplinario denominado Source in México, integrado por las cámaras nacionales del Vestido y de la Industria Textil, la Asociación Nacional de la Industria Química, así como representantes de compradores estadounidenses con oficinas en México, entre ellos, JC Penney, IKEA y Liz Claiborne, y por el sector público, la Secretaría de Economía y Bancomext. La finalidad de este grupo es establecer una alianza para el desarrollo y promoción del servicio integral de la cadena fibra-textil- vestido para la exportación, en la búsqueda de cambiar la imagen de México de país maquilador a proveedor de paquete completo y de prendas de moda, conforme a la exigencia de los tiempos actuales. Además de identificar la problemática actual del sector, se trabaja en la delimitación de la base de datos de las empresas con posibilidades de hacer frente al reto de ofrecer paquete completo, para brindarles apoyo conforme a sus necesidades particulares. Entre las primeras acciones concretas, se trabaja en la participación durante el 2003, de un pabellón mexicano en el Material World en Miami, Florida, no sólo con la presencia física de empresas, sino con campañas publicitarias para reposicionar a México en el ámbito internacional<sup>56</sup>.

### 3.6 Principales empresas de textiles

El sector textil en México es muy amplio por lo que solo se mencionaran las principales empresas textiles<sup>57</sup>.

- Blue Jeans, S.A. de C.V., Naucalpan de Juárez
- Cía. Industrial de Tepeji del Río, S.A. de C.V. (Toallas La Josefina) Fabricantes y comercializadores de toallas de baño y otros productos.
- Fruit of the Loom de México, S.A. de C.V., México. Fabricación de ropa interior y deportiva para toda la familia.
- Grupo Covarra, Cuernavaca. Dedicado a la hilatura y tejido de lana para casimir, tejido de forro de acetato y viscosa y la confección de prendas de vestir formal e informal, principalmente para caballero.
- Grupo Kaltex, Naucalpan
- Grupo Mondi, S.A. de C.V., México
- Hilasal Mexicana, El Salto. Fabrica, comercializa y exporta toallas de algodón

<sup>56</sup> <http://www.bancomext.com/Bancomext/aplicaciones/eboletin/documentos/PROMOCIONINTEGRAL.pdf>

<sup>57</sup> [http://www.conexionejecutiva.com/ls\\_offices.cfm/id\\_cat/10/lang/0/id\\_subcat/126](http://www.conexionejecutiva.com/ls_offices.cfm/id_cat/10/lang/0/id_subcat/126)

- Levi Strauss de México, S.A. de C.V. , México
- Mexindia Ltd., México
- Novatex, Jesús María. Manufactura su propio hilo acrílico, cobertores Raschel Estampados y estambres de acrílico.
- San Marcos Textil, Jesús María
- Sara Lee Branded Apparel, Naucalpan
- Teñidos San Juan, Aguascalientes
- Van-Heusen de México, S.A. de C.V., México. Fabricación de ropa para caballero como: Camisas de vestir, sport, playeras, chamarras, sweaters.
- Zara México, México. Fabricación de textiles, manufactura y distribución de ropa de moda.

### 3.7 Resumen del capítulo

La industria textil mexicana tiene sus orígenes en la región de Puebla, debido a que posee la tradición de hiladeros y tejedores, ésta industria ha tenido sus altibajos, entre los años de 1923 y 1929 se instalaron ocho fabricas nuevas, de tal forma que para el año de 1932 existían 24 fabricas.

Para el año de 1938 se encontraban veintinueve fabricas en actividad, de las cuales doce de éstas producían sólo artículos de algodón y el resto de algodón mezclado con otras fibras.

Puebla contaba con 65 establecimientos a finales de la década de los ochenta y para el año de 1989 había alrededor de 384 fabricas textiles, lo que implicaba el 17% de la producción de tejidos de punto.

Actualmente la industria textil y del vestido han perdido trescientos mil empleos en los últimos tres años, y en la entidad poblana seis empresas han cerrado sus puertas. Uno de los factores que ha contribuido a la crisis de éste sector corresponde a la recesión económica mundial, originando una desaceleración de la economía mexicana, aunado a esto, existe contrabando equivalente a siete mil millones de dólares en textiles y confección.

Las cifras alarmantes son: con respecto a la balanza comercial al mes de junio de 1999 indican un déficit de 222 millones de dólares, para el año 2002 se da una recuperación en la producción manufacturera y se presenta un estancamiento en la producción del vestido, existe un 92.35% en la disminución de empleos en el 2003, el índice de ventas nacionales en mayoreo disminuyo un 36.53% en el 2003 y una disminución del -3% en las importaciones de E.U.

Debido a este panorama, la Secretaria de Economía impulsa un plan para apoyar la industria textil mexicana, ante las desventajas que enfrenta, ya que el 58% del mercado de prendas de vestir es abastecido por canales ilegales.

La industria textil se integra por algodón, lana, productos petroquímicos, henequén, ixtle, palma y otras fibras duras, sus principales productos son los tejidos de punto, tejidos

planos, productos de pasamanería y telas no tejidas, dentro de las cuales existen las durables y desechables.

La industria textil se apoya en la CANAINTEX (Cámara Nacional de la Industria Textil), la cual se encarga de generar empleos, captación de divisas e inversiones dando como resultado el crecimiento de la economía nacional. Además cuenta con el apoyo de instituciones como Nacional Financiera y Banco de Comercio Exterior, para aumentar el número de créditos otorgados a pequeñas y medianas empresas.

Un motor importante en la incorporación acelerada de la industria textil en los mercados internacionales fue el TLC (Tratado de Libre Comercio), eliminando los obstáculos que impedían el acceso al mercado estadounidense.

Debido a lo anteriormente citado, la industria textil ha recibido apoyo y propuestas para poder subsanar los daños que ha sufrido este sector, dentro de los cuales se puede mencionar, el Programa para la Competitividad de la Cadena de Fibras, Textil y Vestido (gobierno de Aguascalientes), la recolección de envases de plástico (PET), para ser convertidos en materia prima textil (SEMARNAT) y la creación de parques industriales, generando cuatro mil quinientos empleos directos (estado de Puebla).

Ante los nuevos retos se ha constituido un grupo interdisciplinario denominado Source in México, con la finalidad de establecer una alianza para el desarrollo y promoción del servicio integral de la cadena fibra-textil- vestido para la exportación, con el propósito de cambiar la imagen de México de país maquilador a proveedor de paquete completo de prendas de moda, conforme a la exigencia de los tiempos actuales.

### 3.8 Bibliografía del capítulo

- Aguirre, Carmen, Personificaciones del capital, CISS-ICUAP, México, 1987
- Contreras, Carlos. La ciudad de Puebla en el siglo XIX. Puebla de la colonia a la revolución. UAP, México, 1987.
- Heilbroner, Robert, (1987), Economía, Prentice Hall, México.
- [http://carpetas.semarnat.gob.mx/comunicacionsocial/boletines\\_2003\\_052.shtml](http://carpetas.semarnat.gob.mx/comunicacionsocial/boletines_2003_052.shtml) (on line).
- <http://morgan.iiia.unam.mx/usr/Industrial/BOL%208/ARTICULOS/GAMBOA.HTML> (on line).
- <http://www.abcpymes.com/menu23.htm> (on line).
- <http://www.abcpymes.com/menu34.htm#> (on line).
- <http://www.bancomext.com/Bancomext/aplicaciones/eboletin/documentos/PROMOCIONINTEGRAL.pdf> (on line).
- <http://www.cniv.org.mx/estudios/sitvestidosep.htm> (on line).
- [http://www.conexionejecutiva.com/ls\\_offices.cfm/id\\_cat/10/lang/0/id\\_subcat/126](http://www.conexionejecutiva.com/ls_offices.cfm/id_cat/10/lang/0/id_subcat/126) (on line).
- <http://www.cosmos.com.mx/tex/44s8.htm> (on line).
- <http://www.cosmos.com.mx/tex/44t0.htm> (on line).
- <http://www.cosmos.com.mx/tex/44t3.htm> (on line).
- <http://www.cosmos.com.mx/tex/44td.htm> (on line).
- <http://www.cosmos.com.mx/tex/44th.htm> (on line).
- [http://www.dgi.unam.mx/boletin/bdboletin/2001\\_1094.html](http://www.dgi.unam.mx/boletin/bdboletin/2001_1094.html) (on line).
- <http://www.economia.gob.mx/?P=1326> (on line).
- <http://www.economia.gob.mx/?P=1326> (on line).
- <http://www.edomexico.gob.mx/newweb/archivo%20general/contexto/reportaje/apoyosempresas.htm> (on line).
- [http://www.iiiec.unam.mx/Boletin\\_electronico/2003/v906/economia.html#INDUSTRIA](http://www.iiiec.unam.mx/Boletin_electronico/2003/v906/economia.html#INDUSTRIA) (on line).
- <http://www.mexicanshowroom.com/news/grade.htm> (on line).
- <http://www.nafin.gob.mx> (on line).
- <http://www.presidencia.gob.mx/?Art=2431&Orden=Leer> (on line).
- <http://www.presidencia.gob.mx/?Art=4921&Orden=Leer> (on line).

- <http://www.presidencia.gob.mx/?Art=760&Orden=Leer> (on line).
- <http://www.senado.gob.mx/comisiones/pyme/docs/mipyme.html> (on line).
- <http://www.senado.gob.mx/comunicacion/content/boletines/99/b27may.html> (on line).
- <http://www.senado.gob.mx/comunicacion/content/boletines/99/b27may.html> (on line).
- <http://www.textilespanamericanos.com/News.htm?CD=1527&ID=3805> (on line).
- Zorrilla Arena, Santiago, (1989), Introducción a la metodología de la investigación. Aguilar León y Cal editores. Pp. 263-312.



# **CAPÍTULO 4**



#### **4. Metodología para la solución del caso**

En este capítulo se pretende dar a conocer de manera clara y concisa la metodología que se empleó, definiendo claramente quien es la unidad bajo análisis, la forma en que se llevó a cabo el análisis y los elementos que se utilizaron para poder hacer la investigación, posteriormente dar opciones de solución factibles para elevar la eficiencia de la empresa, en función de su estructura organizacional.

## 4.1 Planteamiento del problema

La competencia entre las empresas es cada vez más intensa, ya que a medida en que transcurren los años la presentación de nuevos y mejores servicios o productos que se ofrecen al consumidor está íntimamente ligado con el mercado que se quiere alcanzar o en todo caso mantenerlo satisfecho, por lo que es necesario estructurar la empresa de tal forma que se cuente con todos los recursos tanto físicos como materiales que aunados a la planeación ayudaran al logro y establecimiento de los objetivos y estrategias necesarias para su crecimiento.

La empresa familiar textil, EDVAL, tiene varios aspectos que considerar, en primera es una micro empresa familiar, debido a su naturaleza tiene ventajas, pero también tiene varias desventajas, en segunda se encuentra en el ramo textil, propiamente confección de ropa, cabe mencionar que la ropa que se confecciona no es de uso común, sino para un mercado especial (estéticas, clínicas de belleza, spas), aunado a esto, desde su fundación ( abril de 1989) no se ha visto un crecimiento significativo, sus productos han sido muy diversos, por lo que el problema radica en una estructura organizacional muy deficiente, que hace que ésta cree límites para su crecimiento tanto productivo como estructural. ¿Con la estructura organizacional se logrará aumentar la productividad de la empresa?

## 4.2 Objetivos

### GENERAL:

- ✓ Elaborar una estructura para desarrollar el nivel de productividad de una empresa familiar en el sector textil.

### ESPECIFICOS

- ✓ Analizar los factores internos que inciden en la forma de estructurar en esta empresa familiar
- ✓ Analizar los factores externos que inciden en la forma de estructurar en esta empresa familiar

Debido a los objetivos podemos hacer un planteamiento hipotético en el cual nos preguntamos si ¿existe una relación entre los problemas de estructura organizacional sobre la productividad de la empresa?

### 4.3 Tipo de investigación

Debido a la naturaleza del trabajo, se considera necesaria la utilización del tipo descriptivo. La investigación descriptiva tiene por objeto exponer las características de los fenómenos<sup>58</sup>. Cabe mencionar que su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas, por lo que éste tipo de investigación se usa cuando el objetivo es<sup>59</sup>:

- Describir las características de ciertos grupos.
- Calcular la proporción de gente en una población específica que tiene ciertas características.
- Pronosticar.

A partir de un estudio descriptivo se puede obtener un panorama mas preciso de la magnitud del problema o situación, jerarquizar los problemas, derivar elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas, conocer las variables que se asocian y señalar los lineamientos para la prueba de hipótesis<sup>60</sup>.

Se sabe que las investigaciones descriptivas miden o evalúan diversos aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga

Las investigaciones descriptivas requieren considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder (Dankhe 1986). La descripción puede ser mas o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito.<sup>61</sup>

---

58 Namakforoosh, Naghi Mohammad, (2001), Metodología de la investigación, Editorial Limusa. Pp. 91-92

59 Garza Mercado, Ario, (1998), Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales. Colegio de México. p 8

60 Rojas Soriano, Raúl, (1985), Guía para realizar investigaciones sociales. UNAM. P-p. 30-38, 47-55, 121-163

61 Ibid. P. 9

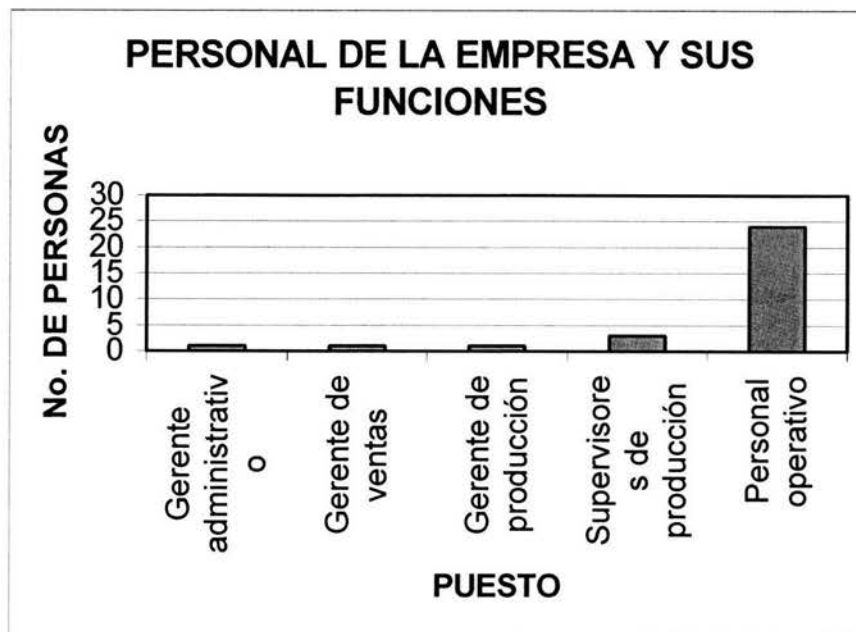
Una característica importante a denotar en un estudio descriptivo es que puede ofrecer la posibilidad de intentar predecir probabilísticamente.

Los estudios descriptivos miden de manera independiente los conceptos o variables a que se refieren. Para este estudio de caso se pretende describir organizacionalmente a EDVAL, en términos de estructura, procesos y funciones, con el fin de fortalecer su imagen e incrementar su productividad.

#### 4.4 Universo de estudio

El universo del estudio, esta conformado por todo el personal de las gerencias, supervisores de producción y personal operativo. De tal forma que la empresa se conforma de la manera siguiente:

Gerente administrativo	1
Gerente de ventas	1
Gerente de producción	1
Supervisores de producción	3
Personal operativo	24



Grafica 10 Personal de EDVAL (funciones)

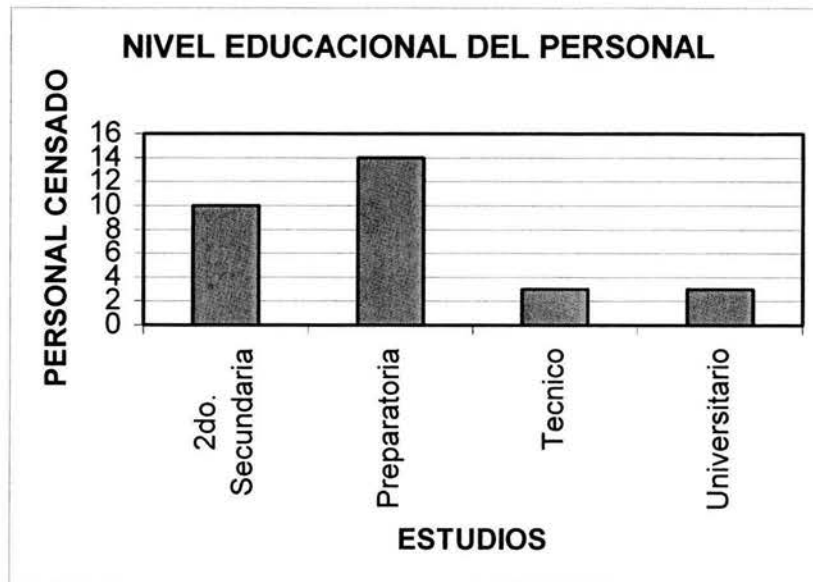
#### 4.4.1 Muestra

En total son 30 empleados, de los que se encuestaron a 28<sup>62</sup> por encontrarse los otros con incapacidad medica y viaje de negocios, la encuesta se realizo en dos días; En el primero, se encuestó las primeras cinco horas de trabajo a todo el personal que se encontraba trabajando (para no interferir en sus actividades diarias), y el segundo día se encuestó las primeras cuatro horas a las personas que no se habían encuestado ya fuera por falta de tiempo o por no encontrarse el día anterior, con esto se logró que no pudiesen comentar entre sí, antes de contestar, lo que seguramente podría haber hecho variar la información.

#### 4.5 Perfil del encuestado

El perfil del personal, podemos decir que es un grupo mayoritariamente femenino, con una edad promedio de 30 años y con un nivel de estudios que depende del puesto.

El personal operativo tiene un promedio de segundo de secundaria, mientras que los supervisores de producción tienen carrera comercial y las gerencias tienen estudios técnicos o universitarios.



Grafica 11 Nivel educacional personal

62 Ver criterios de inclusión y exclusión pagina 118

#### **4.5.1 Criterios de inclusión**

Considerando que son las características del estudio que hacen o determinan que una unidad o individuo formen parte de la investigación, ésta se centró en todas las áreas, desde la administración, ventas y producción en general, contabilidad no se incluye debido a que se encuentra a nivel staff.

#### **4.5.2 Criterios de exclusión**

Para el desarrollo de este trabajo no se incluye el área de la dirección general, en virtud de que a ésta se le entregarán de manera directa los planes a desarrollar.

Las empresas de la competencia y los proveedores también serán excluidos, debido a que estos no influyen en la estructura organizacional de la empresa.

### **4.6. Fuentes de información**

Para la información concerniente al marco teórico, se realizó una investigación de tipo documental, mediante la consulta y recopilación de información de diversas fuentes bibliográficas como lo son libros, revistas administrativas, información vía Internet y sondeos de opinión a través de entrevistas informales.

Para la recopilación de datos en lo que concierne al estudio de caso, se aplicaron cuestionarios al personal que se tuvo acceso con el objeto de comprobar la posibilidad de influencia en la decisión de restablecer una estructura organizacional.

Los cuestionarios fueron diseñados de acuerdo con entrevistas previas con el personal de la empresa.

Se realizó un análisis de la información recabada y se procedió a la elaboración de las preguntas, para asegurar su confidencialidad y validez; posteriormente fue aplicado al personal en general. Esto permitió conocer los diferentes enfoques y opiniones que se tienen acerca de la organización.

A consecuencia de lo anterior, la muestra con que se trabajó se denomina no probabilística, o dirigida, en la cual se supuso un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario.

La muestra dirigida selecciono sujetos típicos con el objetivo de que fueran casos representativos de la población determinada.

Esta muestra no probabilística es de suma utilidad para determinados diseños de estudio que no requieren tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas en el planteamiento del problema.<sup>63</sup>

## **4.7 Indicadores**

Los datos que se obtuvieron de los cuestionarios y entrevistas se analizaron basándose en una escala de Likert.

Éste tipo de escala consiste en un conjunto de items presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la respuesta de los sujetos, es decir, se presenta cada afirmación y se pide que el sujeto exteriorice su opinión eligiendo uno de los cinco puntos de la escala ya sea:

Totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Se puso énfasis en que el número de categorías de respuesta sea igual para todas las afirmaciones.

Cabe mencionar que el escalamiento Likert fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta, sin embargo se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado.

En la aplicación de esta escala, se hizo la entrevista individual, de tal forma que el entrevistado pueda exteriorizar una opinión abierta sobre el tema, dando así una aportación extra a la investigación.

---

63 Pardinás, Felipe,(1993), Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. Editorial siglo veintiuno. Pp. 178-180.

En consecuencia se utilizaron los indicadores siguientes:

- ✓ Estructura
- ✓ Productividad

#### **4.7.1 Definición operacional de indicadores y variables**

Para esta investigación se toma a la estructura con las características relativamente estables, como los recursos físicos y materiales que tiene a su alcance el personal.

El indicador estructura, se estimó por medio de las variables siguientes:

- ✓ Autoridad y responsabilidad.
- ✓ Bases departamentales.
- ✓ Cadenas de mando.
- ✓ Centralización o descentralización.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Comunicación horizontal.
- ✓ Comunicación vertical.
- ✓ Control ejercido por otros departamentos.
- ✓ Delegación de autoridad.
- ✓ Diseño de tareas.
- ✓ División de trabajo.
- ✓ Equipos inter funcionales.
- ✓ Especialización.
- ✓ Estructura de equipos.
- ✓ Existencia de manuales.
- ✓ Formalización de actividades.
- ✓ Habilidades y talentos.
- ✓ Planificación de actividades.
- ✓ Requerimientos de tareas.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Sistema de planeación y control.
- ✓ Supervisión que se le realiza.
- ✓ Tecnología.
- ✓ Tramo de control.



El indicador productividad se estimó por medio de las variables siguientes:

- ✓ Calidad.
- ✓ Capacidad de almacenamiento.
- ✓ Capacidad de maquinaria.
- ✓ Capacitación que se les brinda.
- ✓ Ciclo de vida del producto.
- ✓ Eficiencia.
- ✓ Fuerza de trabajo.
- ✓ Índices de puntualidad.
- ✓ Inventarios.
- ✓ Mano de obra.
- ✓ Necesidad de instalación.
- ✓ Niveles de ausentismo.
- ✓ Oferta y demanda.
- ✓ Pronostico de ventas.

## **4.8 Instrumentos de medición**

Son los registros que representan valores observables de conceptos abstractos. Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente<sup>64</sup>.

### **4.8.1 Diseño**

Se crearon dos instrumentos, uno para medir la estructura de la empresa y otro para medir la productividad de la misma.

Se diseñaron con validez de contenido, ya que se incluyeron todos los items del dominio de las variables a medir, basándose en la escala Likert.

Los instrumentos fueron desarrollados en forma adecuada al nivel educacional del personal operativo, no contuvo palabras técnicas, para evitar caer en tecnicismos que

---

<sup>64</sup> Rojas Soriano, Raúl, (1985), Guía para realizar investigaciones sociales. UNAM. P-p. 121-163.

afectarán la comprensión del mismo, lo cual hubiese arrastrado problemas de validez y confiabilidad de los resultados.

#### 4.8.2 Tipos de instrumentos

Se emplearon cuestionarios que se realizaron en su mayoría de acuerdo a la escala Likert; el que midió el indicador estructura y el que midió el de productividad.

Estos instrumentos tenían una breve explicación con el fin de evitar errores en su aplicación y lograr la cooperación del personal.

#### 4.8.3 Confiabilidad

La confiabilidad de los instrumentos, se probó por medio del Coeficiente de Alfa de Cronbach, ya que solo requiere una aplicación del instrumento y produce valores que oscilan entre cero y uno<sup>65</sup>. Tiene la ventaja que se aplica el instrumento y se calcula el coeficiente y no se dividen los items en dos como, en el Método de Mitades Partidas. Esta validación de la confiabilidad, se realizó en la prueba piloto, y posteriormente en la aplicación definitiva con el fin de poder ajustar el cuestionario y darle mas confiabilidad para futuras aplicaciones.

Cuando se realizó la prueba Alfa en la aplicación piloto del cuestionario de estructura, sin modificar, el resultado fue de 0.6875, al revisar el cuestionario y hacer las modificaciones necesarias, el resultado se elevó a 0.8958.

Para el caso del cuestionario de productividad, sin modificar, el resultado fue de 0.75, al hacer los cambios necesarios se pudo elevar el resultado a 0.8958

El coeficiente de confiabilidad en el total de cuestionarios fue 0.8956

#### 4.8.4 Validez

La validez fue comprobada mediante la utilización de una prueba piloto, y a ésta se le probó con la aplicación de un Coeficiente de Correlación<sup>66</sup>, entre lo que se encontró y lo que se esperaba encontrar, en los dos cuestionarios este fue mayor de 0.89, por lo que se le otorgó validez a los instrumentos.

---

65 <http://www.google.com.mx/search?q=cache:fxYY2yqmU1YJ:www.usma.ac.pa/publicaciones/cipsu/eiliana.html+escala+likert+confiabilidad&hl=es>

66 L. Festinger D. Katz, (1989), Los métodos de investigación en las ciencias sociales. Paidós Studio. Pp. 55-60.

#### 4.8.5 Prueba piloto

Se hizo con el fin de verificar si las instrucciones se comprendían y si los ítems funcionaban adecuadamente. La prueba se aplicó al 12%<sup>67</sup> de la población a encuestar.

Con los resultados se calculó la confiabilidad, la validez del instrumento y se modificaron los instrumentos de medición de la forma siguiente:

- ✓ Se eliminaron dos preguntas del cuestionario de productividad, debido a que medían, lo mismo.
- ✓ Se agregó una mayor explicación a la introducción del cuestionario para lograr una mejor comprensión del mismo.
- ✓ Se replantearon tres preguntas del cuestionario de estructura debido a que se prestaban a confusión.

Por consiguiente, los instrumentos que se aplicaron definitivamente son los siguientes.

---

<sup>67</sup> Babbie, Earl, (2000), Fundamentos de la investigación social. Editorial Thomson. pp. 126-135.

#### 4.8.6 Instrumento para la estructura

**Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de esta empresa, no le tomara más de 20 minutos. La información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad. Para ello le pediría fuera tan amable de contestar las preguntas siguientes:**

1) ¿Considera buena la comunicación entre jefes y subordinados?				
Definitivamente sí	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
2) ¿Considera buena la comunicación entre sus compañeros?				
Definitivamente sí	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
3) ¿Existe un adecuado control sobre las actividades que usted desarrolla?				
Muy excesivo	Excesivo	Normal	Escaso	Muy escaso
4) ¿Sus actividades diarias son programadas?				
Definitivamente sí	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
5) ¿Existen constantes cambios en las actividades que usted desarrolla?				
Definitivamente sí	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
6) ¿Cuenta con manuales que le auxilien en las actividades a realizar?				
Definitivamente sí	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
7) ¿Conoce las actividades que no están bajo su responsabilidad?				
Todas	Casi todas	Alguna	Algunas	Ninguna
8) ¿Existe una planificación de sus actividades?				
Definitivamente sí	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
9) ¿Generalmente recibe instrucciones de su jefe directo?				
Definitivamente sí	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
10) ¿Recibe instrucciones de otra persona, que no sea su jefe?				
Definitivamente sí	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
11) ¿Realiza actividades en equipo?				
Todas	Casi todas	Alguna	Algunas	Ninguna
12) ¿Cuándo existen percances, le reporta directamente a su jefe?				
Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
13) ¿Conoce cuantos puestos gerenciales tiene la empresa?				
Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
14) ¿El cambio de alguna actividad o la aparición de una nueva, le es comunicado de manera anticipada?				
Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
15) Para la elaboración de un producto. ¿Usted realiza las actividades desde el inicio hasta el termino?				
Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
16) ¿Considera que la empresa colabora para que el personal trabaje armónicamente?				
Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no

### 4.8.7 Instrumento para la productividad

**Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de esta empresa, no le tomara más de 20 minutos. La información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad. Para ello le pediría fuera tan amable de contestar las preguntas siguientes:**

1) El equipo con el que realiza sus actividades ¿esta en buenas condiciones?				
Excelente	Buena	Normal	Mala	Muy mala
2) El lugar en donde labora ¿se encuentra en optimas condiciones?				
Excelente	Buena	Normal	Mala	Muy mala
3) Los equipos de trabajo ¿son suficientes para las diferentes actividades?				
Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
4) ¿Cuentan con el material necesario para los diferentes productos?				
Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
5) ¿Llevan un control de calidad en los materiales?				
Definitivamente sí	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
6) ¿Llevan un control de calidad en el producto terminado?				
Definitivamente sí	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
7) ¿Recibe cursos de capacitación?				
Definitivamente sí	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
8) ¿Interviene en la producción de todos los productos de la empresa?				
Definitivamente sí	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
9) ¿Cuenta con todos los conocimientos necesarios para la actividad que desarrolla?				
Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
10) ¿Consideran de manera inmediata su requisición de materiales?				
Definitivamente sí	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
11) ¿A obtenido compensaciones por sus labores?				
Definitivamente sí	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
12) ¿Tienen altos niveles de devoluciones?				
Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
13) ¿Hacen las entregas de los productos de manera oportuna?				
Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
14) ¿Tienen capacidad para producir altos volúmenes?				
Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
15) ¿Tienen productos en stock?				
Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
16) ¿Tienen capacidad para cubrir un pedido extra?				
Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no

## 4.9 Plan de recolección de datos

1. Recordando que es un estudio descriptivo, se realizaron varias visitas a la empresa para observar en operación cada uno de los niveles jerárquicos de ésta y hacer anotaciones al respecto, por lo que este factor fue de suma importancia para seguir el proceso de análisis de la estructura organizacional y del nivel productivo de la empresa.
2. Posteriormente se recabaron datos sobre el perfil del personal, por medio de la entrevista.
3. Por medio de un primer cuestionario aplicado al personal, se obtuvo información sobre la estructura organizacional, este instrumento se aplicó a todo el personal, de acuerdo al tamaño del universo de estudio especificado.
4. Por medio de un segundo cuestionario aplicado al personal, se obtuvo información sobre la productividad de la organización, este instrumento al igual que el anterior se rigió por el mismo tamaño de universo de estudio especificado.
5. Con todos los resultados anteriores se realizó una base de datos y se comenzó a realizar el análisis exploratorio de los datos.
6. Finalmente se analizaron los datos, dando así origen a los comentarios y sugerencias finales de esta tesis.

## 4.10 Procesamiento de datos

Se refiere al análisis que se hace a los datos. El análisis de datos se efectúa sobre la matriz de datos utilizando un programa de computadora. El procedimiento de análisis se muestra a continuación:

- 1) Pruebas estadísticas
- 2) Elaboración del programa de análisis
- 3) Ejecución del programa en computadora
- 4) Obtención de los análisis

### 4.10.1 Herramientas estadísticas

Al ser un estudio descriptivo, la parte estadística no fue ignorada, ya que se aplicó el Coeficiente de Alfa de Cronbach, para la prueba de confiabilidad del instrumento de medición y en lo concerniente a la validez se utilizó un Coeficiente de Correlación.

#### **4.10.2 Software**

Como software se utilizaron: Microsoft Word 2000, como procesador de texto, Excel 2000, como hoja electrónica, Power point 2000, para las presentaciones y Stats, como herramienta auxiliar para la medición de confiabilidad de los cuestionarios utilizados.

#### **4.10.3 Hardware**

El equipo utilizado en esta investigación fue una computadora personal Pentium III, para la carga de datos y corridas.

### **4.11 Diagnostico de la organización**

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los instrumentos de medición empleados para detectar los problemas concernientes a estructura organizacional y productividad.

#### **4.11.1 Aspecto estructura organizacional**

En lo que concierne a la estructura organizacional los empleados de EDVAL tienen los conceptos siguientes:

- ✓ En el aspecto de comunicación entre jefes y subordinados, la mayor parte de los empleados la considera casi siempre buena, al igual que la comunicación entre compañeros.
- ✓ Consideran que el control que se ejerce sobre sus actividades es normal.
- ✓ Sus actividades diarias son programadas de forma normal.
- ✓ Consideran que los cambios de actividades son de forma normal.
- ✓ Se detecta que de manera escasa existen manuales que los auxilien en sus actividades normales.
- ✓ La mayor parte de los encuestados no tienen muy claro cuales son las actividades que no están bajo su responsabilidad.
- ✓ La mayor parte de los encuestados reconoce que existe una planificación de sus actividades.
- ✓ El 20% de los encuestados reconoce que recibe ordenes de manera directa de su jefe y el otro 80% algunas veces recibe instrucciones de su jefe directo.
- ✓ El 15% reconoce realizar actividades en equipo mientras que el restante de la población no.

- ✓ La mayoría de la población concuerda en que en el momento de existir cualquier percance este se le reporta a su jefe.
- ✓ Existe una discrepancia en el conocimiento de los puestos gerenciales de la empresa, mientras algunos afirman conocerlos, la gran mayoría definitivamente los desconoce.
- ✓ Reconocen que algunas veces se les comunica con anticipación la aparición de una nueva actividad.
- ✓ No existe distribución del trabajo, ya que la mayoría de los empleados dicen intervenir en la elaboración de un producto desde el principio hasta el fin.
- ✓ La mayor parte de la población considera que la empresa colabora con ellos para que exista un buen ambiente laboral

#### **4.11.2 Aspecto productividad**

En lo que concierne a productividad, los empleados de EDVAL consideran lo siguiente:

- ✓ Los empleados consideran que los equipos utilizados y el lugar en donde laboran se encuentran en buenas condiciones.
- ✓ Consideran que los equipos y materiales que posee la empresa son los necesarios para cada una de las actividades que se realizan.
- ✓ Consideran que el control de calidad que se ejerce en los materiales utilizados para la producción es normal y en ocasiones excesivo.
- ✓ Consideran que el control de calidad que se ejerce en el producto terminado es normal.
- ✓ Los empleados consideran muy escasos los cursos de capacitación.
- ✓ Los empleados intervienen en casi todos los productos de la empresa.
- ✓ Los empleados consideran que cuentan con todos o casi todos los conocimientos necesarios par la actividad que desarrollan.
- ✓ Casi todas las ocasiones que se hace requisición de materiales se atiende de manera inmediata.
- ✓ Los empleados obtienen compensaciones por todas o casi todas sus labores.
- ✓ No existe un conocimiento concreto sobre los niveles de devoluciones que maneja la empresa.
- ✓ Consideran que la entrega de los productos probablemente es oportuna.
- ✓ No tienen conocimiento sobre su capacidad para producir altos volúmenes.



- ✓ Manejan productos en stock.
- ✓ Consideran que tienen la suficiente capacidad para cubrir un pedido extra.

## **4.12 Resultado diagnóstico**

### **4.12.1 Estructura organizacional**

En lo que concierne a la comunicación entre jefes y subordinados, no existe ninguna perturbación en comunicación, al igual que tampoco existe entre compañeros, En cuanto a las actividades que desarrollan son claras y las actividades eventuales que se puedan desarrollar esporádicamente, las abordan.

Existe un control sobre las ordenes que se ejerce a los empleados, pero estas son dadas por diferentes personas, ya que los empleados reciben ordenes tanto de su jefe directo como de otras personas que tienen mayor nivel jerárquico, traslapando tramos de control, existiendo una duplicación de funciones y tareas.

En la planificación de las actividades, existe un mínimo de control, ya que los empleados no cuentan con los manuales que los guíen en sus actividades diarias, además de que los empleados desconocen el tramo de control de actividades que competen a su puesto y nivel jerárquico.

Se detecta la falta de conocimiento de niveles jerárquicos comprendidos dentro de la empresa y no existe el trabajo en equipo debido a que los empleados dicen participar en casi todas las actividades que comprenden la elaboración de un producto

### **4.12.2 Aspecto productividad**

En lo que corresponde a las instalaciones y el equipo utilizado dentro de la empresa, no se encuentra ningún inconveniente, los materiales son revisados de manera excesiva antes de utilizarse en la producción, además de ser entregados para la producción casi de manera inmediata.

Se detecta una falta de control de calidad de producto terminado, aunque en la recepción de materias primas, tiene un excesivo control en cuanto a las especificaciones que marcarán la calidad del producto sin embargo al finalizar el proceso la revisión en calidad no es tan elevada como con la materia prima.

Se detecta que los empleados consideran que los conocimientos que poseen son los necesarios para su puesto, aunado a esto se detecta que la capacitación dentro de la empresa es muy escasa.

No existe conciencia sobre los niveles de producción que se manejan, ni la capacidad máxima que la empresa puede tener, por consiguiente tampoco se tiene idea sobre el nivel de devoluciones que se maneje, ni si las entregas se hacen de manera oportuna.

### 4.13 Resumen del capítulo

El tipo de investigación que se utilizó fue descriptivo, no probabilístico, debido a que el propósito de la investigación es describir la situación actual de EDVAL, dando una descripción organizacional, en términos de estructura, procesos y funciones, con el fin de fortalecer su imagen e incrementar su productividad.

El universo de estudio empleado fue conformado por todo el personal (gerencias, supervisores de producción y personal operativo), los encuestados son un grupo mayoritariamente femenino con nivel de estudios correspondientes a secundaria, carrera comercial y estudios técnicos o universitarios.

La investigación se centró en todas las áreas, a excepción de contabilidad debido a que se encuentra a nivel staff, tampoco se incluyó al área de dirección general ya que ésta se encargara de manera directa de los planes a desarrollar.

Las fuentes de información utilizadas fueron: para el marco teórico básicamente documental, para el estudio de caso se utilizaron dos instrumentos, uno para medir la estructura de la empresa y otro la productividad, los cuales se aplicaron al personal.

Los datos que se obtuvieron de los cuestionarios y entrevistas se analizaron basándose en una escala de Likert, de tal forma que el entrevistado pudo exteriorizar una opinión abierta sobre el tema, dando así una aportación extra a la investigación.

La confiabilidad de los instrumentos se probó por medio del Coeficiente Alfa de Cronbach y la validez fue comprobada mediante la utilización de una prueba piloto, a la cual se le probó con la aplicación de un Coeficiente de Correlación.

La recolección de los datos fue mediante visitas a la empresa, posteriormente se recabaron datos sobre el perfil del personal, se organizaron y analizaron los datos, para poder hacer el diagnóstico de la organización.

Del diagnóstico en el aspecto estructura organizacional, se encontró que los empleados reciben órdenes tanto de su jefe directo como de otras personas que tienen mayor nivel jerárquico, traslapando tramos de control, existiendo una duplicación de funciones y

tareas, no existe control dentro de la planificación de las actividades, los empleados no cuentan con manuales que los guíen, desconocen el tramo de control de sus actividades, no existe trabajo en equipo.

En el aspecto productividad, se detectó una falta de control de calidad del producto terminado, una escasa capacitación, no conocen sus capacidades de producción y desconocen el nivel de devoluciones que manejan.

#### 4.14 Bibliografía del capítulo

- Alvarado Ruiz, Hilda L. (2001), Propuesta de la estructura organizacional de la unidad de estudios de posgrado para su creación en una universidad privada de la ciudad de México. Tesis UNAM.
- Arias Galicia, Fernando, (2001), Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y el comportamiento, Editorial Trillas. Pp. 203-268, 231-237
- Babbie, Earl, (2000), Fundamentos de la investigación social. Editorial Thomson. P 162, p.p. 126-135.
- Castellanos Cepeda, Oscar G. (1986), El análisis y diseño de estructuras orgánicas. Tesis UNAM.
- Dankhe, G. L., (1976) Investigación y comunicación, Mc Graw Hill México
- Duverger, Maurice, (1980) Métodos de las ciencias sociales. Editorial Ariel. Pp. 227-261, 298-329, 321-322.
- Garza Mercado, Ario, (1998), Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales. Colegio de México. 410 p.
- <http://atzimba.crefal.edu.mx/bibdigital/acervo/apuntes/apuntes4/capi1.pdf> (on line)
- <http://cariari.ucr.ac.cr/~rodolfofor/protesis.htm> (on line)
- [http://psic-social.uniandes.edu.co/investigacion\\_psicosocial/LIKERT.HTM](http://psic-social.uniandes.edu.co/investigacion_psicosocial/LIKERT.HTM) (on line)
- <http://www.dre-learning.com.mx/mdli/index.htm> (on line)
- <http://www.escribimos.com.ar/www/tesis1.htm> (on line)
- <http://www.escribimos.com.ar/www/tesis2.htm> (on line)
- <http://www.google.com.mx/search?q=cache:fXY2yqmU1YJ:www.usma.ac.pa/publicaciones/cipsu/eiliana.html+escala+likert+confiabilidad&hl=es> (on line)
- [http://www.insp.mx/salud/46/463\\_3.pdf](http://www.insp.mx/salud/46/463_3.pdf) (on line)
- <http://www.monografias.com/trabajos/metoinves/metoinves.shtml> (on line)
- [http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp\\_015.htm](http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_015.htm) (on line)
- <http://www.nodo50.org/sindpitagoras/Likert.htm> (on line)
- [http://www.pue.udlap.mx/~tesis/lad/arenas\\_m\\_a/capitulo3.pdf](http://www.pue.udlap.mx/~tesis/lad/arenas_m_a/capitulo3.pdf) (on line)
- [http://www.pue.udlap.mx/~tesis/lad/mateos\\_l\\_ja/capitulo3.pdf](http://www.pue.udlap.mx/~tesis/lad/mateos_l_ja/capitulo3.pdf) (on line)
- [http://www.pue.udlap.mx/~tesis/lps/madrid\\_m\\_a/capitulo2.pdf](http://www.pue.udlap.mx/~tesis/lps/madrid_m_a/capitulo2.pdf) (on line)

- [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071795532002000100007&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071795532002000100007&script=sci_arttext&tlng=es) (on line)
- L. Festinger D. Katz, (1989), Los métodos de investigación en las ciencias sociales. Paidós Studio. Pp. 55-60, 321-332.
- Madruga V. Mercedes, (1998). Adaptación de un modelo de planeación estratégica para el área de ventas de la granja Rancho camaronero. Tesis UNAM.
- Méndez R., Lilia M.(1996), La estructura del departamento de enfermería y los resultados de la atención. Tesis UNAM.
- Molina, Herrera, Maria G., (2004), Implantación de un modelo de dirección de recursos humanos para incrementar el desarrollo y productividad de los empleados de la empresa "Motores México, S.A. de C.V., Tesis UNAM 169 -193 p.
- Namakforoosh, Naghi Mohammad, (2001), Metodología de la investigación, Editorial Limusa. Pp. 66-68, 91-92, 163-166, 237-242, 463-471.
- Pardinás, Felipe, (1993), Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. Editorial siglo veintiuno. Pp. 117-125, 178, 180.
- Ramos C., Rafael P., (1979), Modelo de planeación estratégica aplicado a una empresa Manufacturera de Hiladuras Industriales. Tesis UNAM.
- Ramos L. Sonia, (1997). Plan estratégico de mercado para un hotel. Tesis UNAM.
- Rivera R., Benito,(2000), Aplicación de planeación estratégica a "Estielco S.A." Tesis UNAM.
- Rojas Soriano, Raúl, (1985), Guía para realizar investigaciones sociales. UNAM. P-p. 30-38, 47-55, 121-163.
- Saavedra G. Ma. Luisa, (1994), Estrategia de la micro y pequeña industria textil ante el TLC. Tesis UNAM.
- Siegel, Sydney, (1980), Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta. Editorial Trillas, 346 p.
- Sosa Cedeño Paris B., (2003), Reestructuración en la alta dirección para mejorar las estrategias administrativas y la cultura organizacional del corporativo grupo "Ejecutivos Sohños", Tesis UNAM.
- Vega Robles, Rafael, (2001), Diseño e implementación de la estructura organizacional por parte de la dirección en el periódico "La ciudad". Tesis UNAM.
- Zorrilla Arena, Santiago, (1989), Introducción a la metodología de la investigación. Aguilar León y Cal editores. Pp. 175-180, 263-312.



# **CAPITULO 5**

## **5. Opciones y propuesta de solución al caso**

El presente capítulo se basa en los capítulos precedentes para enmarcar el escenario deseable a futuro y definir los objetivos y restricciones de la empresa, sus políticas y cursos de acción, a consecuencia se desarrollarán las proyecciones que harán posible alcanzar los objetivos determinados, se diseñará la estructura organizacional necesaria para cimentar a la organización y se definirán las áreas fundamentales que deben estructurarse, para poder corregir y detectar fácilmente los posibles errores de funcionalidad.



## 5.1 Misión

La misión es la función o tarea básica de una empresa o institución. Para este estudio de caso, la empresa no cuenta con una misión establecida, por consiguiente para crear la misión de la empresa nos auxiliaremos planteando las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué ofrece EDVAL?

Productos desechables y no desechables

- 2) ¿A quien se lo ofrece?

Spas, estéticas, salones de belleza, clínicas dermatológicas, clínicas de podología y cirujanos plásticos.

- 3) ¿Para qué se lo ofrece?

Para satisfacer las necesidades de higiene, confianza y reemplazo inmediato de artículos utilizables de manera personal en los diferentes tipos de clínicas.

Con el auxilio de estos tres elementos proponemos la integración de la siguiente misión, para EDVAL:

**"CREAR ARTICULOS DESECHABLES Y NO DESECHABLES QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DE HIGIENE, CONFIANZA Y REEMPLAZO INMEDIATO DE ARTICULOS PERSONALES EN SPAS, ESTETICAS, SALONES DE BELLEZA, CLINICAS DERMATOLÓGICAS, CLINICAS DE PODOLOGIA Y CIRUJANOS PLÁSTICOS"**

## 5.2 Visión

Cuando hablamos de la visión, nos referimos a lo que la empresa podría lograr, con sentido de reto y trascendencia, a pesar de las debilidades existentes.

Tomando en cuenta este concepto y las expectativas de los accionistas de EDVAL, se propone la siguiente visión:

---

**"LLEGAR A SER LIDER EN LA PRODUCCIÓN Y VENTA DE ROPA DESECHABLE Y NO DESECHABLE A NIVEL NACIONAL, DE TAL MANERA QUE NUESTROS CLIENTES TENGAN PLENA CONFIANZA EN NOSOTROS Y EN NUESTROS PRODUCTOS"**

### 5.3 Valores

Según Koontz, (2003), los valores son la guía de los actos y el comportamiento de los empleados en el logro de los objetivos de la organización.

Los valores serán los elementos que componen la ideología que imperará en las decisiones de la empresa, en función de las observaciones y datos recabados se proponen en EDVAL los siguientes valores:

- ✓ Respeto.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Competitividad.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Acertividad.
- ✓ Honradez.
- ✓ Comprensión y tolerancia.
- ✓ Libertad.
- ✓ Lealtad.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Solidaridad.
- ✓ Justicia.
- ✓ Verdad.
- ✓ Crecimiento.

### 5.4 Objetivos de la empresa

Los objetivos son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole, los cuales se dirigen a la organización.

El objetivo que actualmente tiene la empresa es:

***"Dar una estabilidad económica e independencia social para todos y cada uno de los que integran la empresa"***

Como se puede apreciar, el objetivo que tiene no satisface las características que debe cumplir un objetivo general, por lo que proponemos el siguiente:

***"FABRICAR ARTICULOS PARA SPAS, ESTETICAS, SALONES DE BELLEZA, CLINICAS DERMATOLÓGICAS, CLINICAS DE PODOLOGIA Y CIRUJANOS PLÁSTICOS DEL TIPO DESECHABLES Y NO DESCHABLES"***

## **5.5 Análisis de puestos**

Las descripciones de puestos, o descripción de funciones, por lo regular son resúmenes de una o dos paginas de las tareas básicas que se desempeñan en un puesto, y constituyen parte de las expectativas del papel relativo a ese puesto. Por consiguiente se considera importante este análisis debido a:

- ✓ El análisis de puestos ayuda a descubrir interacciones o confusiones y se pueden identificar problemas de estructura, por consiguiente, la descripción de puestos se convierte en un vehículo para el cambio organizacional y su mejoramiento.
- ✓ Se desarrollan especificaciones, las cuales son útiles en la planeación del reclutamiento y en la contratación de personas con las capacidades apropiadas.
- ✓ Es útil en la planeación y el reclutamiento de la fuerza de trabajo.
- ✓ Sirve para orientar a los nuevos empleados en sus responsabilidades y obligaciones básicas
- ✓ Se utiliza en el desarrollo de estándares de desempeño.
- ✓ Se pueden utilizar para la evaluación de puesto, una técnica de administración de sueldos y salarios.

A continuación se presenta el análisis de puestos de EDVAL, para cada uno de sus niveles jerárquicos.

### 5.5.1 Análisis de puestos en EDVAL

#### 5.5.1.1 Gerente de ventas

##### I. Identificación del puesto:

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Gerente de ventas	<b>DIVISIÓN:</b> EDVAL
<b>DEPARTAMENTO:</b> Ventas	<b>FECHA:</b> Febrero 2004
<b>DEPENDENCIA DIRECTA:</b> Gerente administrativo	

##### II. Identificación de quien responde el cuestionario.

<b>NOMBRE:</b> Antonieta Zaragoza Arango	<b>GRADO:</b>
<b>FECHA DE INGRESO:</b> Fundadora	<b>ESCALAFON:</b>

##### III. Descripción Sumaria del Puesto:

- Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter (marque con una x solo una respuesta)

<input type="checkbox"/>	Directivo de confianza
<input type="checkbox"/>	Directivo de carrera
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional con personal dependiente
<input type="checkbox"/>	Profesional de apoyo
<input type="checkbox"/>	Profesional asesor
<input type="checkbox"/>	Técnico especializado
<input type="checkbox"/>	Técnico
<input type="checkbox"/>	Nivel de formación básica

- Elabore una relación de las Principales Tareas que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

TAREA PRINCIPAL	% TIEMPO LABORAL
Levantamiento de pedidos	20%
Promoción de productos	10%
Apertura de nuevos nichos de mercado	20%
Atención personalizada a clientes	50%

- Elabore una relación de las tareas secundarias que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

TAREA SECUNDARIA	% TIEMPO LABORAL
Adquisición de materiales	30%
Demostración de productos	30%
Comparación de precios con la competencia	20%

4. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo?. ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una x)

RESPONSABILIDAD	PESO RELATIVO	
	PRIMARIO	SECUNDARIO
Responsabilidad sobre bienes		x
Uso de materiales		x
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		x
Supervisión de trabajo de otras personas	x	
Manejo de dinero, títulos o documentos afines	x	
Responsabilidad de manejo de información		x
Responsabilidad en relaciones publicas	x	
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		x

5. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en que grado?

CARACTERÍSTICA	NO NECESARIA	DESEABLE	ESENCIAL
Agudeza visual		x	
Agudeza intuitiva		x	
Capacidad táctil			x
Rapidez de decisión			x
Habilidad expresiva			x
Coordinación tacto visual			x
Coordinación general			x
Iniciativa			x
Creatividad			x
Capacidad de juicio			x

Atención			X
Comprensión de lectura	X		
Calculo		X	
Redacción		X	
Nivel Académico		X	
Trabajo en equipo		X	
Liderazgo			X
Sociabilidad			X
Comunicación interpersonal			X
Orden y organización			X
Minuciosidad		X	

6. ¿Cuáles de las siguientes tareas usted realiza para obtener información técnica que su puesto de trabajo requiere?, Compare el tiempo que usted dedica a esta tarea en relación con el que emplea en realizar otras asociadas a su trabajo. (Marque con una x solo en aquellas tareas que usted realiza).

TAREAS	TIEMPO USADO EN COMPARACIÓN CON LAS OTRAS TAREAS QUE REALIZA EN SU PUESTO			
	MUY POCO	POCO	CASI EL PROMEDIO	MAYOR
Leer publicaciones técnicas acerca de procedimientos y métodos.	X			
Participación en cursos o seminarios relacionados con su trabajo		X		
Estudiar los programas y los sistemas de operación existentes para obtener y mantener la familiaridad con estos.		X		
Llevar a cabo investigaciones bibliográficas necesarias para el desarrollo de su trabajo		X		
Asistir a reuniones de información en que se definan normas de procedimientos.	X			
Consultar a compañeros de trabajo a fin de intercambiar nuevas ideas y técnicas			X	
Consultar a otros equipos técnicos del servicio para intercambiar nuevas ideas y técnicas.			X	
Asistir a reuniones de equipo para revisar estrategias del departamento o división.		X		

Discutir los planes y objetivos del departamento con el jefe	X			
Asistir a reuniones para ver estado de avance de proyectos.	X			

7. Respecto a la comunicación que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo, clasifique en términos de que tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos del puesto. Según codificación adjunta.

CODIGO DE IMPORTANCIA PARA ESTE PUESTO	
N	No corresponde
1	Muy bajo
2	Bajo
3	Promedio
4	Alto
5	Extremo

**Comunicación escrita:**

CODIGO	I. TAREAS
5	Escribir ( escribir o dictar cartas, informes, en general aquellas en las cuales el interesado elabora el material escrito)

**Comunicación oral:**

CODIGO	II. TAREAS
4	Asesoría (guía a individuos acerca de la resolución de problemas por medio de principios profesionales, legales financieros, etc.)
3	Negociar (Tratar con los demás con el fin de llegar a un acuerdo o solución en materias relativas a trabajo que desempeña en el puesto).
3	Persuadir (Tratar con los demás para influir en ellos con respecto a alguna acción o punto de vista).
2	Instituir (impartir a otros conocimientos o habilidades, ya sea de manera formal o informal)
N	Entrevista (Conducir entrevistas dirigidas hacia objetivos específicos relacionados con la organización).
1	Intercambio de información habitual (Dar y recibir información relacionada con el trabajo de naturaleza habitual)
N	Discurso publico (ofrecer charlas, conferencias, exposiciones formales ante un publico relativamente numeroso)

8. Anotar los departamentos o dependencias con los que se relaciona el titular de su puesto.

INTERNAMENTE	EXTERNAMENTE
Embarques	Clientes
Cobranza	Proveedores

9. Condiciones físicas en que trabaja la persona que desempeña este puesto (Marcar con una x las condiciones que considere)

TRABAJA EN:	OCASIONAL	PERMANENTE
Oficina		X
Planta		
Bodega		
Taller		
Intemperie	X	
<b>EXPUESTO A:</b>		
Calor ambiental		
Frío ambiental		
Temperatura adecuada		X
Cambios bruscos de temperatura		
Humedad ambiental		
Ambiente seco		
Necesidad de mojarse		
Polvo		
Suciedad		
Ruido		
Vibraciones		
Emanaciones toxicas		
Ventilación adecuada		
Mala iluminación		
Materiales explosivos		
Otros:		

10. Condiciones de riesgos (Marque con una x si considera algún riesgo de trabajo)

	NO	SI
De enfermedad profesional	X	
De accidente de trabajo	X	
¿Cuáles?		



11. Especificar los conocimientos y experiencia que requiere el puesto.

		ESPECIFIQUE
	Idiomas	
X	Estudios de.	L.A.E.
X	Manejo de PC (paquetería)	Word, Excel, Power point
X	Experiencia en.	Ventas
	Otros	

**5.5.1.2 Gerente de producción****I. Identificación del puesto:**

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Gerente de producción	<b>DIVISIÓN:</b> EDVAL
<b>DEPARTAMENTO:</b> Producción	<b>FECHA:</b> Febrero 2004
<b>DEPENDENCIA DIRECTA:</b> Gerente administrativo	

**II. Identificación de quien responde el cuestionario.**

<b>NOMBRE:</b> Guadalupe Zaragoza Arango	<b>GRADO:</b>
<b>FECHA DE INGRESO:</b> Fundadora	<b>ESCALAFON:</b>

**III. Descripción Sumaria del Puesto:**

- Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter (marque con una x solo una respuesta)

	Directivo de confianza
	Directivo de carrera
X	Profesional con personal dependiente
	Profesional de apoyo
	Profesional asesor
	Técnico especializado
	Técnico
	Nivel de formación básica

- Elabore una relación de las Principales Tareas que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

<b>TAREA PRINCIPAL</b>	<b>% TIEMPO LABORAL</b>
Recibo de materiales	20%
Inspección de producción	30%
Efectuar programas de producción	10%
Control de inventario	10%
Mantenimiento de maquinaria y equipo	10%
Responsable de calidad	20%

- Elabore una relación de las tareas secundarias que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

TAREA SECUNDARIA	% TIEMPO LABORAL
Auxiliar de producción	30%
Adquisición de materiales	10%

4. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo?. ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una x)

RESPONSABILIDAD	PESO RELATIVO	
	PRIMARIO	SECUNDARIO
Responsabilidad sobre bienes		x
Uso de materiales	x	
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		x
Supervisión de trabajo de otras personas	x	
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		x
Responsabilidad de manejo de información		x
Responsabilidad en relaciones publicas		x
Responsabilidad en la confidencialidad de la información	x	

5. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en que grado?

CARACTERÍSTICA	NO NECESARIA	DESEABLE	ESENCIAL
Agudeza visual			x
Agudeza intuitiva			x
Capacidad táctil			x
Rapidez de decisión		x	
Habilidad expresiva			x
Coordinación tacto visual			x
Coordinación general			x
Iniciativa			x
Creatividad			x
Capacidad de juicio			x

Atención		x	
Comprensión de lectura	x		
Calculo		x	
Redacción	x		
Nivel Académico		x	
Trabajo en equipo			x
Liderazgo			x
Sociabilidad		x	
Comunicación interpersonal			x
Orden y organización		x	
Minuciosidad			x

6. ¿Cuáles de las siguientes tareas usted realiza para obtener información técnica que su puesto de trabajo requiere?, Compare el tiempo que usted dedica a esta tarea en relación con el que emplea en realizar otras asociadas a su trabajo. (Marque con una x solo en aquellas tareas que usted realiza).

TAREAS	TIEMPO USADO EN COMPARACIÓN CON LAS OTRAS TAREAS QUE REALIZA EN SU PUESTO			
	MUY POCO	POCO	CASI EL PROMEDIO	MAYOR
Leer publicaciones técnicas acerca de procedimientos y métodos.	X			
Participación en cursos o seminarios relacionados con su trabajo		X		
Estudiar los programas y los sistemas de operación existentes para obtener y mantener la familiaridad con estos.	x			
Llevar a cabo investigaciones bibliográficas necesarias para el desarrollo de su trabajo		X		
Asistir a reuniones de información en que se definan normas de procedimientos.		x		
Consultar a compañeros de trabajo a fin de intercambiar nuevas ideas y técnicas			X	
Consultar a otros equipos técnicos del servicio para intercambiar nuevas ideas y técnicas.	x			

Asistir a reuniones de equipo para revisar estrategias del departamento o división.	x			
Discutir los planes y objetivos del departamento con el jefe		x		
Asistir a reuniones para ver estado de avance de proyectos.		x		

7. Respecto a la comunicación que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo, clasifique en términos de que tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos del puesto. Según codificación adjunta.

CODIGO DE IMPORTANCIA PARA ESTE PUESTO	
N	No corresponde
1	Muy bajo
2	Bajo
3	Promedio
4	Alto
5	Extremo

**Comunicación escrita:**

CODIGO	I. TAREAS
N	Escribir ( escribir o dictar cartas, informes, en general aquellas en las cuales el interesado elabora el material escrito)

**Comunicación oral:**

CODIGO	II. TAREAS
4	Asesoría (guía a individuos acerca de la resolución de problemas por medio de principios profesionales, legales financieros, etc.)
3	Negociar (Tratar con los demás con el fin de llegar a un acuerdo o solución en materias relativas a trabajo que desempeña en el puesto).
3	Persuadir (Tratar con los demás para influir en ellos con respecto a alguna acción o punto de vista).
3	Instituir (impartir a otros conocimientos o habilidades, ya sea de manera formal o informal)
N	Entrevista (Conducir entrevistas dirigidas hacia objetivos específicos relacionados con la organización).
N	Intercambio de información habitual (Dar y recibir información relacionada con el trabajo de naturaleza habitual)
N	Discurso publico (ofrecer charlas, conferencias, exposiciones formales ante un publico relativamente numeroso)

8. Anotar los departamentos o dependencias con los que se relaciona el titular de su puesto.

INTERNAMENTE	EXTERNAMENTE
Empaque	Clientes
	Proveedores

9. Condiciones físicas en que trabaja la persona que desempeña este puesto (Marcar con una x las condiciones que considere)

TRABAJA EN:	OCASIONAL	PERMANENTE
Oficina		
Planta		
Bodega		
Taller		X
Intemperie		
<b>EXPUESTO A:</b>		
Calor ambiental		
Frío ambiental		
Temperatura adecuada		X
Cambios bruscos de temperatura		
Humedad ambiental		
Ambiente seco		
Necesidad de mojarse		
Polvo		
Suciedad		
Ruido	X	
Vibraciones	X	
Emanaciones toxicas		
Ventilación adecuada		
Mala iluminación		
Materiales explosivos		
Otros:		

10. Condiciones de riesgos (Marque con una x si considera algún riesgo de trabajo)

	NO	SI
De enfermedad profesional	X	
De accidente de trabajo		X
¿Cuáles?		

11. Especificar los conocimientos y experiencia que requiere el puesto.

		ESPECIFIQUE
	Idiomas	
X	Estudios de.	Ing. Industrial
X	Manejo de equipo	Maquina de coser, Torcedora, cortadora, ojilladora, embobinadora
X	Experiencia en.	Producción
	Otros	

**5.5.1.3 Supervisor de producción:**

**I. Identificación del puesto:**

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Supervisor de producción	<b>DIVISIÓN:</b> EDVAL
<b>DEPARTAMENTO:</b> Producción	<b>FECHA:</b> Febrero 2004
<b>DEPENDENCIA DIRECTA:</b> Gerente producción	

**II. Identificación de quien responde el cuestionario.**

<b>NOMBRE:</b> Elvira Rodríguez	<b>GRADO:</b>
<b>FECHA DE INGRESO:</b> Fundadora	<b>ESCALAFON:</b>

**III. Descripción Sumaria del Puesto:**

- Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter (marque con una x solo una respuesta)

	Directivo de confianza
	Directivo de carrera
	Profesional con personal dependiente
	Profesional de apoyo
	Profesional asesor
	Técnico especializado
x	Técnico
	Nivel de formación básica

- Elabore una relación de las Principales Tareas que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

TAREA PRINCIPAL	% TIEMPO LABORAL
Supervisión de actividades	80%
Requisición de materiales	10%
Reparación de maquinaria y equipo	10%

- Elabore una relación de las tareas secundarias que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.



TAREA SECUNDARIA	% TIEMPO LABORAL
Entrega de pedidos	5%
Empaque de productos	10%

4. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo?. ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una x)

RESPONSABILIDAD	PESO RELATIVO	
	PRIMARIO	SECUNDARIO
Responsabilidad sobre bienes		x
Uso de materiales	x	
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		x
Supervisión de trabajo de otras personas	x	
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		x
Responsabilidad de manejo de información		x
Responsabilidad en relaciones publicas		x
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		x

5. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en que grado?

CARACTERÍSTICA	NO NECESARIA	DESEABLE	ESENCIAL
Agudeza visual			x
Agudeza intuitiva			x
Capacidad táctil			x
Rapidez de decisión			x
Habilidad expresiva			x
Coordinación tacto visual			x
Coordinación general			x
Iniciativa			x
Creatividad			x
Capacidad de juicio			x

Atención			x
Comprensión de lectura	x		
Calculo			x
Redacción	x		
Nivel Académico		x	
Trabajo en equipo			x
Liderazgo			x
Sociabilidad		x	
Comunicación interpersonal		x	
Orden y organización		x	
Minuciosidad		x	

6. ¿Cuáles de las siguientes tareas usted realiza para obtener información técnica que su puesto de trabajo requiere?, Compare el tiempo que usted dedica a esta tarea en relación con el que emplea en realizar otras asociadas a su trabajo. (Marque con una x solo en aquellas tareas que usted realiza).

TAREAS	TIEMPO USADO EN COMPARACIÓN CON LAS OTRAS TAREAS QUE REALIZA EN SU PUESTO			
	MUY POCO	POCO	CASI EL PROMEDIO	MAYOR
Leer publicaciones técnicas acerca de procedimientos y métodos.	X			
Participación en cursos o seminarios relacionados con su trabajo		X		
Estudiar los programas y los sistemas de operación existentes para obtener y mantener la familiaridad con estos.		X		
Llevar a cabo investigaciones bibliográficas necesarias para el desarrollo de su trabajo	x			
Asistir a reuniones de información en que se definan normas de procedimientos.			x	
Consultar a compañeros de trabajo a fin de intercambiar nuevas ideas y técnicas			x	
Consultar a otros equipos técnicos del servicio para intercambiar nuevas ideas y técnicas.	x			
Asistir a reuniones de equipo para revisar estrategias del departamento o división.			x	

Discutir los planes y objetivos del departamento con el jefe			x	
Asistir a reuniones para ver estado de avance de proyectos.			x	

7. Respecto a la comunicación que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo, clasifique en términos de que tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos del puesto. Según codificación adjunta.

CODIGO DE IMPORTANCIA PARA ESTE PUESTO	
N	No corresponde
1	Muy bajo
2	Bajo
3	Promedio
4	Alto
5	Extremo

**Comunicación escrita:**

CODIGO	I. TAREAS
3	Escribir. (escribir o dictar cartas, informes, en general aquellas en las cuales el interesado elabora el material escrito)

**Comunicación oral:**

CODIGO	II. TAREAS
3	Asesoría (guía a individuos acerca de la resolución de problemas por medio de principios profesionales, legales financieros, etc.)
3	Negociar (Tratar con los demás con el fin de llegar a un acuerdo o solución en materias relativas a trabajo que desempeña en el puesto).
3	Persuadir (Tratar con los demás para influir en ellos con respecto a alguna acción o punto de vista).
2	Instituir (impartir a otros conocimientos o habilidades, ya sea de manera formal o informal)
N	Entrevista (Conducir entrevistas dirigidas hacia objetivos específicos relacionados con la organización).
3	Intercambio de información habitual (Dar y recibir información relacionada con el trabajo de naturaleza habitual)
N	Discurso publico (ofrecer charlas, conferencias, exposiciones formales ante un publico relativamente numeroso)

8. Anotar los departamentos o dependencias con los que se relaciona el titular de su puesto.

INTERNAMENTE	EXTERNAMENTE
Embarques	Proveedores

9. Condiciones físicas en que trabaja la persona que desempeña este puesto (Marcar con una x las condiciones que considere)

TRABAJA EN:	OCASIONAL	PERMANENTE
Oficina		
Planta		
Bodega		
Taller		x
Intemperie		
<b>EXPUESTO A:</b>		
Calor ambiental		
Frío ambiental		
Temperatura adecuada		x
Cambios bruscos de temperatura		
Humedad ambiental		
Ambiente seco		
Necesidad de mojarse		
Polvo		
Suciedad		
Ruido	x	
Vibraciones	x	
Emanaciones toxicas		
Ventilación adecuada		
Mala iluminación		
Materiales explosivos		
Otros:		

10. Condiciones de riesgos (Marque con una x si considera algún riesgo de trabajo)

	NO	SI
De enfermedad profesional	x	
De accidente de trabajo		x
¿Cuáles?		

11. Especificar los conocimientos y experiencia que requiere el puesto.

		ESPECIFIQUE
	Idiomas	
X	Estudios de.	Técnico
X	Manejo de maquinaria y equipo	Maquina de coser, ojilladora, cortadora, torcedora, embobinadora
X	Experiencia en.	Producción
	Otros	

**5.5.1.4 Personal operativo****I. Identificación del puesto:**

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Personal operativo	<b>DIVISIÓN:</b> EDVAL
<b>DEPARTAMENTO:</b> Producción	<b>FECHA:</b> Febrero 2004
<b>DEPENDENCIA DIRECTA:</b> Gerente producción	

**II. Identificación de quien responde el cuestionario.**

<b>NOMBRE:</b> Edgar Rodríguez	<b>GRADO:</b>
<b>FECHA DE INGRESO:</b> Fundador	<b>ESCALAFON:</b>

**III. Descripción Sumaria del Puesto:**

- Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter (marque con una x solo una respuesta)

	Directivo de confianza
	Directivo de carrera
	Profesional con personal dependiente
	Profesional de apoyo
	Profesional asesor
	Técnico especializado
	Técnico
x	Nivel de formación básica

- Elabore una relación de las Principales Tareas que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

<b>TAREA PRINCIPAL</b>	<b>% TIEMPO LABORAL</b>
Operación de maquinaria	20%
Empacado de productos	20%
Elaboración de productos	60%

- Elabore una relación de las tareas secundarias que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

TAREA SECUNDARIA	% TIEMPO LABORAL
Revisar empaçado	5%
Limpieza de área de trabajo	5%

4. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo?. ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una x)

RESPONSABILIDAD	PESO RELATIVO	
	PRIMARIO	SECUNDARIO
Responsabilidad sobre bienes		x
Uso de materiales	x	
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		x
Supervisión de trabajo de otras personas		x
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		x
Responsabilidad de manejo de información		x
Responsabilidad en relaciones publicas		x
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		x

5. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en que grado?

CARACTERÍSTICA	NO NECESARIA	DESEABLE	ESENCIAL
Agudeza visual		x	
Agudeza intuitiva		x	
Capacidad táctil			x
Rapidez de decisión	x		
Habilidad expresiva	x		
Coordinación tacto visual		x	
Coordinación general			x
Iniciativa		x	
Creatividad	x		
Capacidad de juicio	x		

Atención			x
Comprensión de lectura	x		
Calculo	x		
Redacción	x		
Nivel Académico	x		
Trabajo en equipo		x	
Liderazgo	x		
Sociabilidad		x	
Comunicación interpersonal			x
Orden y organización		x	
Minuciosidad		x	

6. ¿Cuáles de las siguientes tareas usted realiza para obtener información técnica que su puesto de trabajo requiere?, Compare el tiempo que usted dedica a esta tarea en relación con el que emplea en realizar otras asociadas a su trabajo. (Marque con una x solo en aquellas tareas que usted realiza).

TAREAS	TIEMPO USADO EN COMPARACIÓN CON LAS OTRAS TAREAS QUE REALIZA EN SU PUESTO			
	MUY POCO	POCO	CASI EL PROMEDIO	MAYOR
Leer publicaciones técnicas acerca de procedimientos y métodos.	x			
Participación en cursos o seminarios relacionados con su trabajo		x		
Estudiar los programas y los sistemas de operación existentes para obtener y mantener la familiaridad con estos.	x			
Llevar a cabo investigaciones bibliográficas necesarias para el desarrollo de su trabajo	x			
Asistir a reuniones de información en que se definan normas de procedimientos.	x			
Consultar a compañeros de trabajo a fin de intercambiar nuevas ideas y técnicas		x		
Consultar a otros equipos técnicos del servicio para intercambiar nuevas ideas y técnicas.	x			
Asistir a reuniones de equipo para revisar estrategias del departamento o división.	x			



Discutir los planes y objetivos del departamento con el jefe	x			
Asistir a reuniones para ver estado de avance de proyectos.	x			

7. Respecto a la comunicación que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo, clasifique en términos de que tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos del puesto. Según codificación adjunta.

CODIGO DE IMPORTANCIA PARA ESTE PUESTO	
N	No corresponde
1	Muy bajo
2	Bajo
3	Promedio
4	Alto
5	Extremo

**Comunicación escrita:**

CODIGO	I. TAREAS
N	Escribir ( escribir o dictar cartas, informes, en general aquellas en las cuales el interesado elabora el material escrito)

**Comunicación oral:**

CODIGO	II. TAREAS
N	Asesoría (guía a individuos acerca de la resolución de problemas por medio de principios profesionales, legales financieros, etc.)
N	Negociar (Tratar con los demás con el fin de llegar a un acuerdo o solución en materias relativas a trabajo que desempeña en el puesto).
3	Persuadir (Tratar con los demás para influir en ellos con respecto a alguna acción o punto de vista).
1	Instituir (impartir a otros conocimientos o habilidades, ya sea de manera formal o informal)
N	Entrevista (Conducir entrevistas dirigidas hacia objetivos específicos relacionados con la organización).
3	Intercambio de información habitual (Dar y recibir información relacionada con el trabajo de naturaleza habitual)
N	Discurso publico (ofrecer charlas, conferencias, exposiciones formales ante un publico relativamente numeroso)

8. Anotar los departamentos o dependencias con los que se relaciona el titular de su puesto.

INTERNAMENTE	EXTERNAMENTE
Embarques	

9. Condiciones físicas en que trabaja la persona que desempeña este puesto (Marcar con una x las condiciones que considere)

TRABAJA EN:	OCASIONAL	PERMANENTE
Oficina		
Planta		
Bodega		
Taller		x
Intemperie		
<b>EXPUESTO A:</b>		
Calor ambiental		
Frío ambiental		
Temperatura adecuada		x
Cambios bruscos de temperatura		
Humedad ambiental		
Ambiente seco		
Necesidad de mojarse		
Polvo		
Suciedad		
Ruido	x	
Vibraciones	x	
Emanaciones toxicas		
Ventilación adecuada		
Mala iluminación		
Materiales explosivos		
Otros:		

10. Condiciones de riesgos (Marque con una x si considera algún riesgo de trabajo)

	NO	SI
De enfermedad profesional	x	
De accidente de trabajo		x
¿Cuáles?		

11. Especificar los conocimientos y experiencia que requiere el puesto.

		ESPECIFIQUE
	Idiomas	
X	Estudios de.	Básico
X	Manejo de maquinaria y equipo	Maquina de coser, ojilladora, cortadora, torcedora, embobinadora
X	Experiencia en.	Manejo de maquinas
	Otros	

## 5.5.2 Descripción de puestos EDVAL

### 5.5.2.1 Gerente de ventas

<b>CODIGO DEL PUESTO:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	<b>PAGINA 1</b>
<b>TITULO DEL PUESTO:</b> Gerente de ventas	<b>NOMBRE DEL TITULAR:</b> Antonieta Zaragoza Arango	
<b>AREA:</b> Ventas	<b>DEPARTAMENTO:</b> Ventas	

<b>REVISO Y AUTORIZO</b>		<b>VISTO BUENO</b>	
<b>TITULAR</b>	<b>GERENTE DE AREA</b>	<b>VENTAS</b>	<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>

#### MISIÓN DEL PUESTO

Coordinar el área de Ventas en cuanto a promoción de productos, apertura de nuevos nichos de mercado, levantamiento de pedidos y atención personalizada a clientes.

#### ENTORNO OPERATIVO

- ✓ El titular realiza sus funciones de acuerdo a las necesidades de la empresa
- ✓ El titular realiza sus funciones de acuerdo a las prioridades de la empresa
- ✓ El titular esta relacionado con diferentes clientes, sin importar su capacidad de compra.

#### El titular se relaciona internamente con:

- ✓ Gerencia de administración para establecer la adquisición de materiales
- ✓ Embarques, para la entrega oportuna de los pedidos sin importar la cantidad.
- ✓ Facturación y cobro de pedidos sin importar la cantidad.

#### El titular se relaciona externamente con:

- ✓ Clientes potenciales en la demostración de productos.
- ✓ Clientes para levantamiento de pedidos sin importar su capacidad de compra.
- ✓ Comparación de cotizaciones con la competencia.
- ✓ Proveedores para la adquisición de materia prima para la elaboración de los productos.

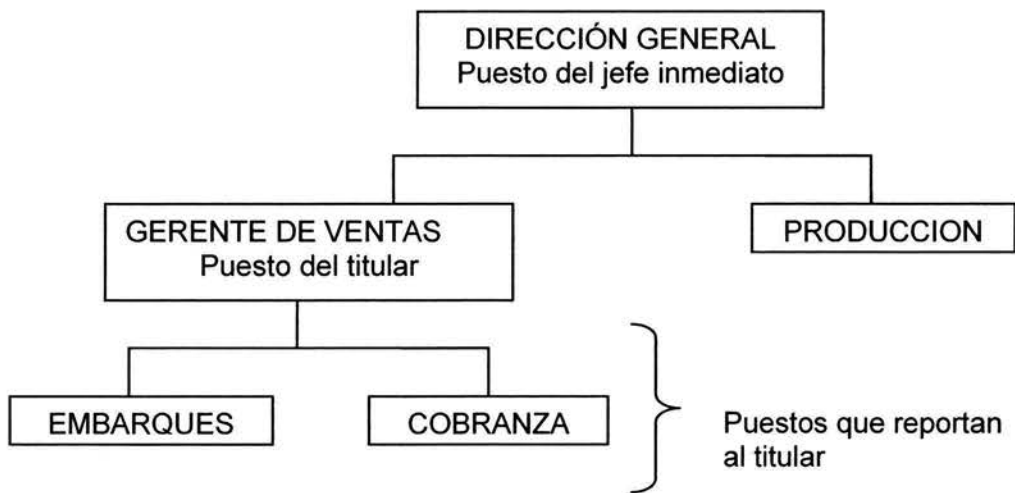
**El titular es responsable de:**

- ✓ Cobranza y facturación.
- ✓ Control de la cartera de clientes.
- ✓ Control de entrega oportuna de pedidos.
- ✓ Mantener el mercado de clientes.
- ✓ Incidencia en nuevos mercados.
- ✓ Hacer reuniones de trabajo para intercambiar técnicas e ideas en ventas.

**FINALIDADES**

- ✓ Junto con la gerencia administrativa trazar planes para apertura de nuevos mercados.
- ✓ Llevar a cabo de manera eficaz la comparación de precios con respecto a la competencia.
- ✓ Verificación de la elaboración de facturas.
- ✓ Llevar un control de los pedidos de manera mensual.

**ORGANIGRAMA**



## PERFIL

## 1. Características personales

EDAD DE:	30	A	55	AÑOS
----------	----	---	----	------

## 2. Nivel académico o escolaridad

NIVEL	ESPECIALIDAD	CARRERA	TITULADO(A)
Preparatoria			
Técnico			
Licenciatura		L.A.E.	NO
Maestría			
Doctorado			

## 3. Áreas y/o conocimientos técnicos

AREA – CONOCIMIENTO TÉCNICO	AÑOS DE EXPERIENCIA
Experiencia en ventas	<3
Finanzas	<2
Marketing	<2
Manejo de PC	<5

## 4. Equipo y programas de Computo

EQUIPO Y PROGRAMAS	SI	NO
Word	X	
Excel	X	
Power Point		x

## 5. Otros requerimientos del puesto

REQUERIMIENTOS	SI	NO	%
Requiere viajar	x		35
Contacto con personal interno	x		60
Contacto con personal externo a EDVAL	x		50
Ingles (hablar, leer, escribir)		x	
Otros:			

**COMPETENCIAS****1. Habilidades, características o conductas que debe tener**

COMPETENCIAS	ALTO	MEDIO	BASICO	NO NECESARIO
Habilidad de supervisión				
Comunicación				
Capacidad de análisis				
Toma de decisiones				
Organización				
Delegación				
Control				
Habilidad para desarrollo personal				
Actitud				
Seguridad de sí mismo				
Liderazgo				
Adaptabilidad				
Criterio				
Persistencia				
Iniciativa				
Creatividad				

**5.5.2.2 Gerente de producción**

<b>CODIGO DEL PUESTO:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	<b>PAGINA 1</b>	
<b>TITULO DEL PUESTO:</b> Gerente de producción		<b>NOMBRE DEL TITULAR:</b> Guadalupe Zaragoza Arango	
<b>AREA:</b> Producción		<b>DEPARTAMENTO:</b> Producción	
<b>REVISO Y AUTORIZO</b>		<b>VISTO BUENO</b>	
<b>TITULAR</b>	<b>GERENTE DE AREA</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>

**MISIÓN DEL PUESTO**

Coordinar el área de producción, realizando programas, recibo de materiales, control de inventario además de ser el responsable de la inspección y calidad de productos.

**ENTORNO OPERATIVO**

- ✓ El titular realiza sus funciones de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- ✓ El titular realiza sus funciones de acuerdo a las prioridades de la empresa.
- ✓ El titular realiza funciones de supervisión al personal de supervisión y operativo.

**El titular se relaciona internamente con:**

- ✓ Gerencia de ventas para la entrega oportuna de los productos.
- ✓ Gerencia de administración para el recibo e inspección de materiales.
- ✓ Supervisores de producción para la verificación de la calidad de los productos.
- ✓ Personal operativo para la supervisión de empaque y embarque de productos.

**El titular se relaciona externamente con:**

- ✓ Clientes para conocer sus necesidades y planear modificaciones en productos.
- ✓ Clientes para detectar posibles fallas en los productos, en cuestión de limpieza, acabados, etc.
- ✓ Proveedores para las especificaciones de los materiales utilizados en la producción.

**El titular es responsable de:**

- ✓ Recibo de materiales en buen estado.

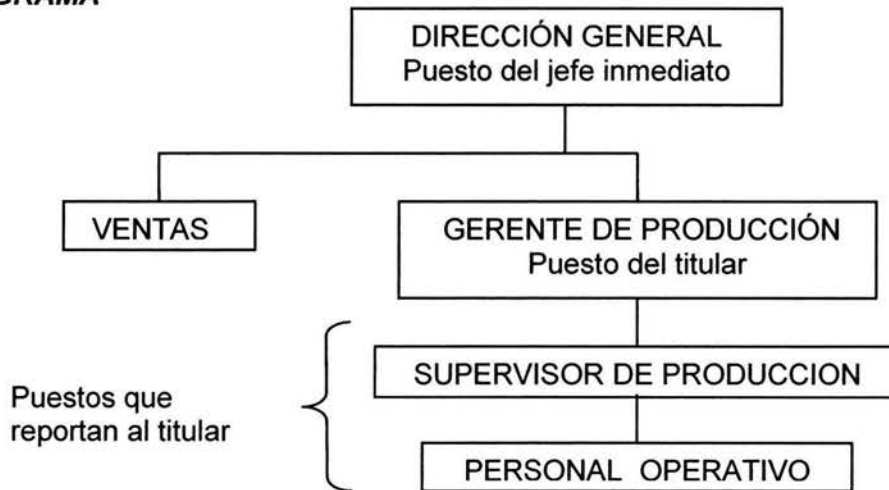


- ✓ Control de la calidad de la producción.
- ✓ Control de inventario.
- ✓ Mantener en buen estado el equipo y maquinaria.
- ✓ Control y tiempo de entrega a ventas de los diferentes productos.

**FINALIDADES**

- ✓ Junto con la gerencia administrativa trazar planes para la creación de nuevos productos.
- ✓ Llevar a cabo de manera eficaz la aplicación de programas de producción.
- ✓ Llevar a cabo programas de mantenimiento al equipo y maquinaria.
- ✓ Llevar un control de entrada y salida de materiales y productos.

**ORGANIGRAMA**



**PERFIL**

**1. Características personales**

<b>EDAD DE:</b>	30	A	55	<b>AÑOS</b>
-----------------	----	---	----	-------------

**2. Nivel académico o escolaridad**

NIVEL	ESPECIALIDAD	CARRERA	TITULADO(A)
Preparatoria			
Técnico			
Licenciatura		Ing. Industrial	NO
Maestría			
Doctorado			

**3. Áreas y/o conocimientos técnicos**

AREA – CONOCIMIENTO TÉCNICO	AÑOS DE EXPERIENCIA
Producción	<3
Manejo de personal	<2
Elaboración programas de producción	<3
Manejo de PC	<5

**4. Equipo y programas de Computo**

EQUIPO Y PROGRMA	SI	NO
Word	X	
Excel	X	
Power Point		x

**5. Otros requerimientos del puesto**

REQUERIMIENTOS	SI	NO	%
Requiere viajar		x	
Contacto con personal interno	x		60
Contacto con personal externo a EDVAL	x		20
Ingles (hablar, leer, escribir)		x	
Otros:			

**COMPETENCIAS**

**1. Habilidades, características o conductas que debe tener**

COMPETENCIAS	ALTO	MEDIO	BASICO	NO NECESARIO
Habilidad de supervisión				
Comunicación				
Capacidad de análisis				
Toma de decisiones				
Organización				
Delegación				
Control				
Habilidad para desarrollo personal				
Actitud				
Seguridad de sí mismo				

Liderazgo				
Adaptabilidad				
Criterio				
Persistencia				
Iniciativa				
Creatividad				

**5.5.2.3 Supervisor de producción**

<b>CODIGO DEL PUESTO:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	<b>PAGINA 1</b>	
<b>TITULO DEL PUESTO:</b> Supervisor de producción	<b>NOMBRE DEL TITULAR:</b> Elvira Rodríguez		
<b>AREA:</b> Producción	<b>DEPARTAMENTO:</b> Producción		
<b>REVISO Y AUTORIZO</b>		<b>VISTO BUENO</b>	
<b>TITULAR</b>	<b>GERENTE DE AREA</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>

**MISIÓN DEL PUESTO**

Supervisar el área de producción en cuanto a las actividades, hacer las requisiciones de materiales y la reparación de maquinaria y equipo.

**ENTORNO OPERATIVO**

- ✓ El titular realiza sus funciones de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- ✓ El titular realiza sus funciones de acuerdo a las prioridades de la empresa.
- ✓ El titular realiza supervisión al personal operativo y proporciona informes al gerente de producción.

**El titular se relaciona internamente con:**

- ✓ Gerencia de producción para establecer requisiciones de materiales.
- ✓ Gerencia de producción para establecer programas en la reparación de maquinaria y equipo.
- ✓ Con el personal operativo para la programación y ejecución de distintas actividades relacionadas con la producción.
- ✓ Embarques para la supervisión y verificación del adecuado empaquetado de los productos.

**El titular se relaciona externamente con:**

- ✓ Proveedores para la adquisición de piezas para la reparación de la maquinaria y equipo

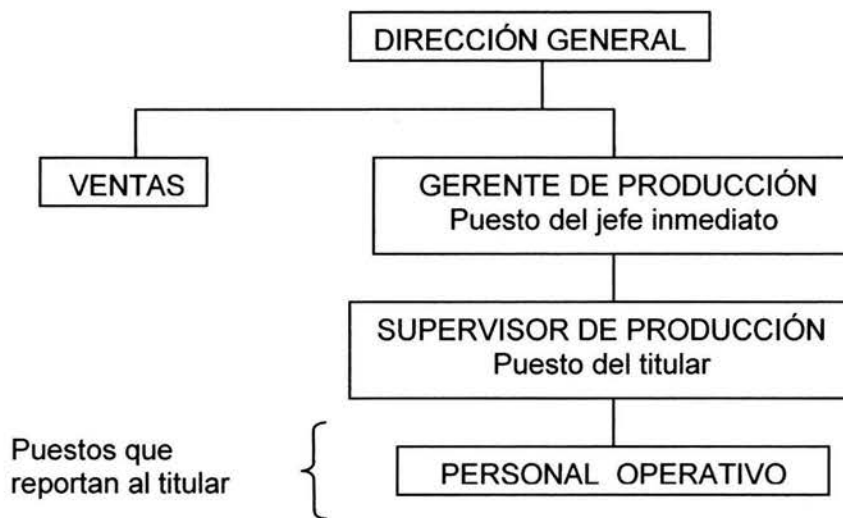
**El titular es responsable de:**

- ✓ Reparación oportuna de maquinaria y equipo.
- ✓ Requisición de materiales de forma oportuna para que no interfieran en la producción.
- ✓ Supervisión de cada una de las actividades correspondientes a los procesos de producción de los productos.

**FINALIDADES**

- ✓ Junto con la gerencia de producción trazar planes para la requisición de materiales de manera oportuna.
- ✓ Llevar a cabo de manera eficaz la reparación de maquinaria y equipo
- ✓ Verificación de la elaboración de los productos.
- ✓ Llevar un control de cada una de las actividades relacionadas al personal operativo.

**ORGANIGRAMA**



**PERFIL**

**1. Características personales**

<b>EDAD DE:</b>	30	A	55	<b>AÑOS</b>
-----------------	----	---	----	-------------

**2. Nivel académico o escolaridad**

NIVEL	ESPECIALIDAD	CARRERA	TITULADO(A)
Preparatoria			
Técnico		Industrial	No
Licenciatura			
Maestría			
Doctorado			

**3. Áreas y/o conocimientos técnicos**

AREA – CONOCIMIENTO TÉCNICO	AÑOS DE EXPERIENCIA
Manejo de personal	<2
Manejo de torcedoras	<2
Producción	<1

**4. Equipo y programas de Computo**

EQUIPO Y PROGRMA	SI	NO
Word	X	
Excel		x
Power Point		x

**5. Otros requerimientos del puesto**

REQUERIMIENTOS	SI	NO	%
Requiere viajar		x	
Contacto con personal interno	x		60
Contacto con personal externo a EDVAL	x		10
Ingles (hablar, leer, escribir)		x	
Otros:			

**COMPETENCIAS****1. Habilidades, características o conductas que debe tener**

COMPETENCIAS	ALTO	MEDIO	BASICO	NO NECESARIO
Habilidad de supervisión				
Comunicación				
Capacidad de análisis				
Toma de decisiones				
Organización				
Delegación				
Control				
Habilidad para desarrollo personal				
Actitud				
Seguridad de sí mismo				
Liderazgo				
Adaptabilidad				
Criterio				
Persistencia				
Iniciativa				
Creatividad				

**5.5.2.4 Personal operativo**

<b>CODIGO DEL PUESTO:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	<b>PAGINA 1</b>
<b>TITULO DEL PUESTO:</b> Personal operativo	<b>NOMBRE DEL TITULAR:</b> Edgar Rodríguez	
<b>AREA:</b> Producción	<b>DEPARTAMENTO:</b> Producción	

<b>REVISO Y AUTORIZO</b>		<b>VISTO BUENO</b>	
<b>TITULAR</b>	<b>GERENTE DE AREA</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>

**MISIÓN DEL PUESTO**

Elaboración de los procesos productivos en función de operación de maquinaria y equipo, además de realizar el empaclado de los productos.

**ENTORNO OPERATIVO**

- ✓ El titular realiza sus funciones de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- ✓ El titular realiza sus funciones de acuerdo a las prioridades de la empresa.
- ✓ El titular esta relacionado directamente con la materia prima.

**El titular se relaciona internamente con:**

- ✓ Supervisión de producción para establecer las normas de uso de materiales y equipo.
- ✓ Embarques, para la el empaquetado oportuno de los pedidos sin importar la cantidad.

**El titular es responsable de:**

- ✓ Elaboración de productos.
- ✓ Operación de maquinaria.
- ✓ Empacado de productos.

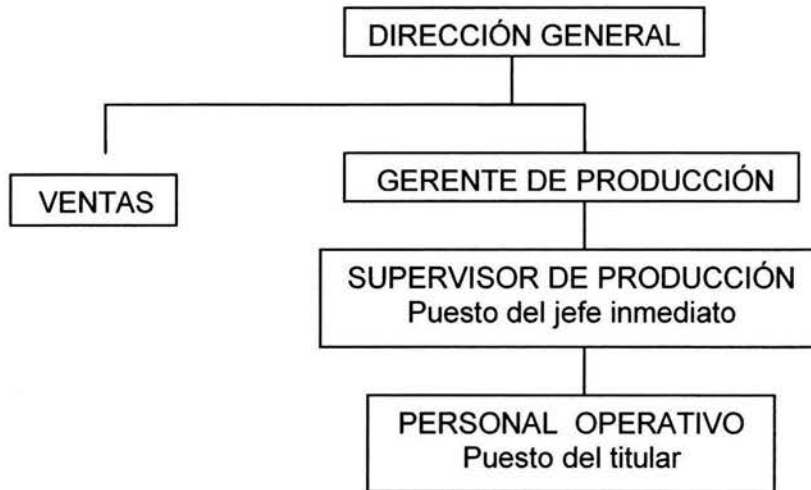
**FINALIDADES**

- ✓ Junto con el supervisor de producción revisa las tareas necesarias para la realización de los diferentes productos.



- ✓ Llevar a cabo de manera eficaz el empaclado y terminado del producto.
- ✓ Manejo adecuado de la maquinaria y equipo.
- ✓ Producir según los requerimientos del departamento de ventas.

**ORGANIGRAMA**



**PERFIL**

**1. Características personales**

<b>EDAD DE:</b>	20	A	35	AÑOS
-----------------	----	---	----	------

**2. Nivel académico o escolaridad**

NIVEL	ESPECIALIDAD	CARRERA	TITULADO(A)
Preparatoria			Certificado
Técnico			
Licenciatura			
Maestría			
Doctorado			

**3. Áreas y/o conocimientos técnicos**

AREA – CONOCIMIENTO TÉCNICO	AÑOS DE EXPERIENCIA
Maquina de coser	<1
Cortadora	<1
Embobinadora	<1
Teñido de telas	<2

**4. Equipo y programas de Computo**

EQUIPO Y PROGRMA	SI	NO
Word		x
Excel		x
Power Point		x

**5. Otros requerimientos del puesto**

REQUERIMIENTOS	SI	NO	%
Requiere viajar		x	
Contacto con personal interno	x		100
Contacto con personal externo a EDVAL		x	
Ingles (hablar, leer, escribir)		x	
Otros:			

**COMPETENCIAS**

**1. Habilidades, características o conductas que debe tener**

COMPETENCIAS	ALTO	MEDIO	BASICO	NO NECESARIO
Habilidad de supervisión				
Comunicación				
Capacidad de análisis				
Toma de decisiones				
Organización				
Delegación				
Control				
Habilidad para desarrollo personal				
Actitud				
Seguridad de sí mismo				
Liderazgo				
Adaptabilidad				
Criterio				
Persistencia				
Iniciativa				
Creatividad				

## 5.6 Metas

- ✓ Valorar la calidad del producto en función de la satisfacción del cliente.
- ✓ Obtener mayores utilidades en función de la apertura de nuevos mercados.
- ✓ Comprar las materias primas al principio del periodo de fabricación para incorporarlos al proceso.
- ✓ Incrementar la maquinaria y equipo, para incrementar la productividad de la empresa.

## 5.7 Propuesta de la estructura organizacional para la empresa familiar textil

Debido a los datos arrojados por los cuestionarios y gracias a las entrevistas y visitas realizadas a la empresa, procederemos a realizar el estudio de la estructura organizacional, mediante el auxilio de algunos factores que son importantes para el análisis de cualquier estructura organizacional.

Para fines prácticos y de mejor comprensión, se utilizaran los siguientes factores.

- ✓ Factores respecto a las funciones.
- ✓ Factores sobre la estructura.
- ✓ Factores referentes a la estrategia organizacional.
- ✓ Factores relacionados al enfoque administración.

### 5.7.1 Factores respecto a las funciones

Este apartado se refiere a los aspectos que se encuentran ligados a las funciones que desempeña la empresa, los cuales se pueden desglosar de la siguiente forma:

- ✓ Justificación de la función.
- ✓ Agrupación de funciones.
- ✓ Departamentalización.
- ✓ Jerarquización.
- ✓ Control interno.
- ✓ Denominación de puestos.

**5.7.1.1 Justificación de la función**

La justificación de funciones es un elemento indispensable, debido a que se basa en los objetivos, planes y estrategias de la empresa.

En este aspecto se observa que en EDVAL las funciones están claramente justificadas, todas son indispensables.

**5.7.1.2 Agrupación de funciones**

Este factor comprende los aspectos de duplicidad de funciones, dispersión de funciones, invasión de funciones, carencia de funciones, funciones fuera de competencia, funciones totalmente heterogéneas, excesiva especialización y excesiva generalización.

Para el caso de EDVAL, se observa que efectivamente hay una duplicidad de funciones entre el gerente de producción y los supervisores de producción, provocando un decremento en la productividad, desperdicio de recursos humanos, materiales y técnicos por consiguiente repercutiendo también en altos costos de operación.

Existe también dispersión de funciones ya que el gerente de ventas interfiere en las ordenes dadas tanto por el gerente de producción como de los supervisores de producción, originando fallas en los canales de comunicación, sistemas de coordinación en la producción y confusiones, lo cual se traduce en un incremento en los costos de operación.

**Invasión de funciones**

El traslape de funciones implica que cada puesto dentro de la organización debe tener bien definido el papel que desempeñara para contribuir con los objetivos de la misma.

En EDVAL existe una clara invasión de funciones tanto de operarios como en niveles jerárquicos, ya que la gerencia de ventas interviene la mayor parte del tiempo en los procesos productivos y las supervisiones al personal, dando origen a problemas de duplicidad de esfuerzos, indefinición de responsabilidades y posibles conflictos entre puestos gerenciales, aunado a esto, se observa un incremento en los costos de operación.

**Carencia de funciones**

El buen funcionamiento de una empresa depende de un objetivo funcional específico, el cual es desarrollado mediante la utilización de las funciones necesarias, cuando carece de una o varias de ellas, no puede alcanzarlo con la eficiencia necesaria.

Lamentablemente en EDVAL se pueden observar claramente la carencia de funciones, ya que el gerente de ventas es el que se encarga de todas y cada una de las diferentes actividades que comprende el departamento como tal, dando origen a una carencia de resultados esperados, limitando las ventas potenciales y clientes potenciales de la empresa. En pocas palabras limitando el crecimiento de la empresa y ayudado a su estancamiento.

**Funciones fuera de competencia**

Esto se origina a partir de la ineficacia de una función, por consiguiente, otra función que comprende la importancia de ella, la crea en su propio departamento, aunque no sea compatible con el resto de sus funciones.

Para EDVAL el responsable de la compra de materiales es el gerente general, el cual no verifica la calidad de la materia prima, lo cual lo realiza el gerente de producción o en su defecto alguno de los supervisores de producción, como se puede apreciar se origina una indefinición de responsabilidades, ocasionando conflictos entre las gerencias y supervisores, además de que esta actividad se realiza de manera deficiente por no contar con la estructura y apoyos técnicos adecuados.

**Funciones totalmente heterogéneas**

Cuando una empresa realiza funciones que son completamente distintas entre sí, es decir, ya que su naturaleza es diferente.

En EDVAL, no se detectaron funciones totalmente heterogéneas, por consiguiente no tiene problemas en este aspecto.

**Excesiva especialización**

Henry Fayol dice que es bueno para las organizaciones especializar a la gente en una determinada tarea, estudios posteriores han demostrado que cuando dicha especialización es en demasía, la productividad tiende a bajar.

Lo mas adecuado es que la especialización sea intermedia, ya que muy baja provocaría grandes confusiones e indefiniciones de responsabilidades y muy alta originaría enajenación y decremento de la productividad.

En EDVAL se detecto que hay un gran involucramiento en la realización del proceso productivo, además de observar que existe una mínima especialización.

### **Excesiva generalización**

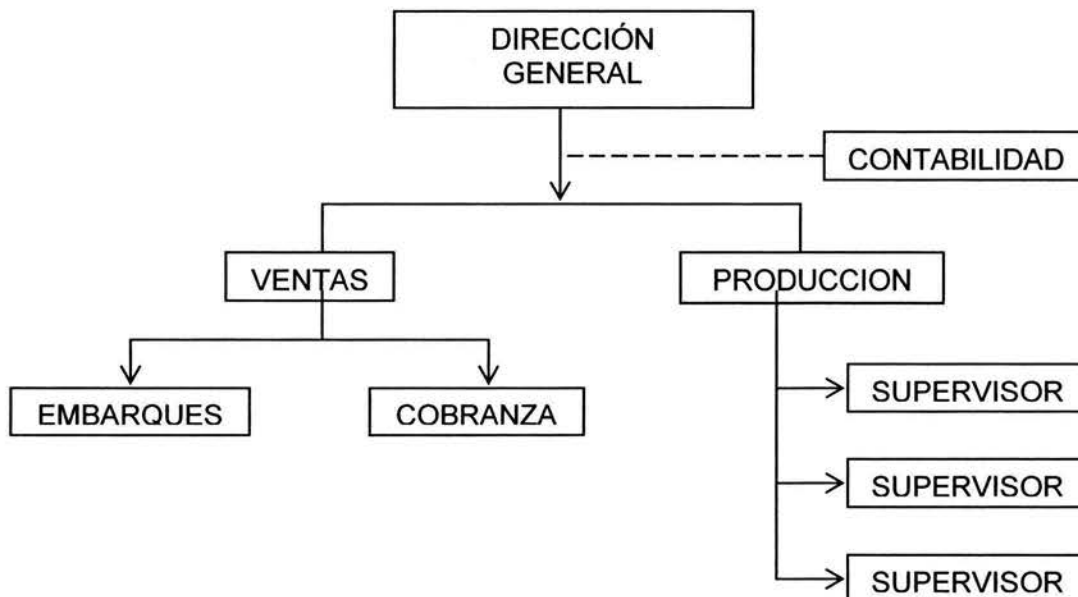
Cuando en una organización sus integrantes realizan todo tipo de funciones y sin ninguna responsabilidad definida.

Lamentablemente para EDVAL, se detectan confusiones en las ordenes, indefinición de responsabilidades, fallas en el control interno, dando origen a dificultades para la evaluación y planeación, el control de actividades y la valuación de puestos.

#### **5.7.1.3 Departamentalización**

Se refiere a los criterios mas utilizados para estructurar una organización.

En EDVAL la organización esta conformada por las funciones que se realizan.



#### **5.7.1.4 Jerarquización**

Se refiere propiamente al nivel jerárquico adecuado para cada función dentro de la empresa.

Como se puede observar en el diagrama anterior, en EDVAL existen cuatro niveles jerárquicos, los cuales comprenden a la dirección general, ventas, producción y supervisión.

En las visitas realizadas, se observó que no tienen muy claros los objetivos institucionales cada uno de los niveles jerárquicos, en consecuencia no pueden brindar el apoyo necesario a la dirección general, debido a que no son conscientes de la importancia relativa que tiene su función comparándola con los demás puestos jerárquicos.

#### **5.7.1.5 Control interno**

Consiste en no agrupar dos o más funciones en un mismo departamento, esto es, que no sea juez y parte de ella misma, para que no ponga a la empresa en una situación de riesgo.

En EDVAL el departamento de producción es el responsable de control de calidad de la materia prima y de los artículos, además todas las funciones de ventas, embarques y cobranzas caen directamente en la gerencia de ventas. Lo cual a largo plazo puede originar pérdidas o en su defecto la quiebra de la organización.

#### **5.7.1.6 Denominación de puestos**

La denominación deberá ser clara, completa, concreta y representar realmente a las funciones que realiza cada puesto. Para poder identificar fácilmente los puestos evitando posibles confusiones.

Para el puesto de supervisor de producción, en EDVAL existen tres plazas, las cuales no especifican a que área de la producción corresponden, dando origen a confusiones en la designación de actividades.

### **5.7.2 Factores sobre la estructura**

Compete a las características que toda organización debe tener en cuanto a su estructura, sin importar las funciones que se desempeñen, las cuales son.

- ✓ Tramo de control.
- ✓ Cadena de mando.
- ✓ Equilibrio organizacional.

#### **5.7.2.1 Tramo de control**

Se refiere a la cantidad de plazas que le deben reportar directamente a un puesto, esta cantidad no puede ser excesiva, pero tampoco deberá ser tan reducida que no se justifique el puesto supervisor.

La gerencia general de EDVAL comprende un tramo de control en el cual se tienen dos plazas en línea (gerencia de ventas y gerencia de producción) y una plaza en apoyo (contabilidad), en lo concerniente al gerente de ventas, cuenta con dos plazas en línea (embarques y cobranza), el gerente de producción cuenta con tres líneas directas que corresponden a los supervisores.

Para niveles operativos cada supervisor no tiene bien definido su tramo de control, solo saben que deben supervisar a 24 personas, provocando que la coordinación, supervisión y control de los puestos sea deficiente.

Por lo anterior podemos concluir que existen altos costos de operación y una mala planeación en la estructura de la empresa.

#### **5.7.2.2 Cadena de mando**

Se refiere al número de niveles jerárquicos que debe tener una estructura, es decir, la cantidad de niveles de supervisión necesarios para su adecuado funcionamiento.

Este factor tiene una relación inversamente proporcional al tramo de control, menor cadena de mando y viceversa.

Dentro de EDVAL se puede apreciar que existe una deficiencia en la cadena de mando en la gerencia de producción, además de existir una confusión con los supervisores sobre sus actividades, existe gran dificultad para que alguno de las 24 personas que componen el personal operativo se pueda comunicar con su supervisor directo o con el gerente de producción.



### **5.7.2.3 Equilibrio organizacional**

Corresponde a la distribución equitativa de las funciones que se realizan, considerando el número de plazas y las responsabilidades y autoridades.

EDVAL cuenta con un gerente de ventas que se involucra demasiado con el departamento de producción, ocasionando problemas de status con el gerente de producción, generando una distribución inadecuada de cargas de trabajo, los supervisores tienen alta responsabilidad en producción, solo que, las tareas que comprenden el proceso productivo son varias y esto provoca que los supervisores sufran desmotivación, al no tener claro cual es su situación real dentro del proceso productivo.

### **5.7.3 Factores referentes a la estrategia organizacional**

Es necesario considerar que dentro de una organización existen factores que si se ven aisladamente parecen ser correctos, pero si se toman en consideración de manera conjunta pueden ser incorrectos, tales factores corresponden a:

- ✓ La centralización o descentralización de la empresa.
- ✓ Los roles organizacionales que se le asignen a la unidades en línea y staff.
- ✓ Los criterios de optimización de recursos humanos que se tengan.

#### **5.7.3.1 Centralización – Descentralización**

La autoridad dentro de una empresa puede estar conferido a una sola ente o en su defecto puede estar dispersa en varias entes.

EDVAL cuenta con una estructura centralizada, donde las funciones de compras, costos, ingeniería e investigaciones dependen directamente de la gerencia general, aunque visiblemente, todas estas responsabilidades caen en el gerente de ventas (accionista mayoritaria de la empresa familiar).

Por consiguiente, se tiene dificultad para alcanzar los objetivos de la empresa, existe duplicidad de esfuerzos, un encarecimiento de la estructura y por ser una empresa familiar, existe un crecimiento organizacional no planeado.

### **5.7.3.2 Los roles organizacionales**

Si la organización no define las responsabilidades de manera exacta, entonces se cae en un problema de roles organizacionales. En ocasiones los roles son desvirtuados y se encuentran deficiencias tales como que las funciones en línea realizan funciones de apoyo y las de staff también se dedican a efectuar funciones de apoyo.

Uno de los principales problemas de EDVAL, es éste, ya que no existe la definición exacta de los roles organizacionales que deben desempeñarse para cada puesto, creando indefinición de responsabilidades, duplicidad de funciones, invasión de funciones y desmotivación en el personal involucrado.

### **5.7.3.3 Criterios de optimización de recursos humanos**

Este punto se refiere a la cantidad de recursos humanos que se deseen tener en una empresa. No es fácil estructurar organizaciones que sean efectivas y que optimicen la cantidad de los recursos humanos disponibles.

EDVAL cuenta con 30 empleados en total, de los cuales tres son gerentes, tres son supervisores y 24 componen al personal operativo, como se ha mencionado anteriormente, son una empresa que cuenta con un control central, pero dado las características de la misma y la forma de operación sería recomendable cambiarla a una estructura descentralizada.

### **5.7.4 Factores relacionados al enfoque de administración.**

Para que una empresa sea efectiva, su estructura debe estar de acuerdo a la filosofía administrativa que se tenga.

La administración que EDVAL tiene es del tipo sistemática, debido a que el gerente general tiene mayor tendencia a este estilo por su formación académica (ingeniería), lo cual nos da pie para poder decir que existe falta de funcionalidad en su estructura, ya que su departamentalización es lineal.

Claramente se pueden apreciar fallas en los objetivos institucionales, desconcierto del personal y posibles confusiones e indefiniciones de responsabilidades.

## 5.8 Diseño de la estructura organizacional

El diseño de la estructura organizacional debe considerar los siguientes puntos.

- ✓ Corregir y evitar caer en las deficiencias detectadas en el análisis de la estructura
- ✓ Debe existir una congruencia entre los planes y objetivos de la empresa.
- ✓ La estructura debe de diseñarse de acuerdo a las necesidades de la empresa y no en base a intereses particulares.
- ✓ Debe tener la flexibilidad necesaria para no ser afectada por las fluctuaciones normales en los volúmenes de operación de la empresa.
- ✓ Tender a la optimización del recurso humano.
- ✓ Ser compacta y evitar su encarecimiento.
- ✓ Aprovechar las oportunidades que emanan del medio ambiente, así como hacer frente a las amenazas que surjan del mismo.
- ✓ Estar orientadas a proporcionar un mejor servicio o producto a su clientela.

## 5.9 Instrumentación de la estructura organizacional

Considerando los puntos anteriormente descritos y la naturaleza de la empresa (ramo en el cual se desarrolla y su constitución de tipo familiar) llegamos a la siguiente estructura organizacional:

### Junta de gobierno

Conformada por los accionistas de la empresa, sin importar su porcentaje de participación, ya que los beneficios o perjuicios que se obtengan repercutirán de manera inmediata en todos. Por consiguiente tienen la responsabilidad de tomar decisiones de trascendencia para la empresa, como son:

- ✓ Organización y distribución equitativa de trabajo.
- ✓ Delimitación de responsabilidades en función al nivel jerárquico del puesto.
- ✓ Creación de nuevos productos.
- ✓ Inversiones y finanzas.
- ✓ Planeación de programas de calidad.
- ✓ Control de los recursos físicos y materiales.
- ✓ Formas de dar a conocer los nuevos productos y promover los actuales.
- ✓ Apertura o cierre de puestos sin importar el nivel jerárquico.

Debido a lo anterior se puede decir que se derivan cuatro gerencias necesarias para la empresa:

### **Gerente de recursos humanos**

Debido a que la empresa es de carácter familiar, es necesario tener un gerente de recursos humanos, que sea responsable de:

- ✓ Selección de personal.
- ✓ Reclutamiento de personal.
- ✓ Contratación de personal.
- ✓ Intercambio de cartera con otras empresas.
- ✓ Capacitación continua al personal.
- ✓ Permisos ya sea por enfermedad, embarazos, etc.
- ✓ Pagos de indemnizaciones, incentivos, etc.

La gerencia de recursos humanos tendrá contacto con todas y cada una de las gerencias, para poder satisfacer las necesidades de personal en cualquier nivel jerárquico.

### **Gerente de ventas**

El gerente de ventas tiene la responsabilidad de controlar las funciones de: levantamiento de pedidos, promover productos, apertura de nuevos nichos de mercado, demostración de productos, comparación de precios con la competencia, atención a clientes potenciales, aprobar promociones o descuentos en productos.

Debido a este tramo de control tan amplio es necesario delegar funciones a:

- **Mercadotecnia**

Este departamento será responsable la promoción de los productos, la demostración de los mismos y la utilización de la publicidad necesaria para la apertura de nuevos nichos de mercado.

- **Ventas**

Este departamento se encargara de generar una planilla de vendedores los cuales harán las funciones de levantamiento de pedidos, visitas a posibles compradores, generación de cotizaciones, comparación de precios con la competencia, formulación de promociones o descuentos

Además de estas funciones, el gerente de ventas es responsable de la entrega oportuna de los pedidos y la creación de ideas para nuevos productos dependiendo las necesidades que le demanden los clientes, por consiguiente tiene una relación estrecha tanto con la junta de gobierno como con la gerencia de producción.

### **Gerente de producción**

El gerente de producción es una parte clave de la empresa, ya que de éste dependen los productos que ofrece la empresa a los clientes, por consiguiente este departamento tiene que controlar y dirigir las siguientes funciones: recibo de materiales, inspección de la producción, programación de la producción, controles de inventario, mantenimiento de maquinaria y equipo, control de calidad.

Las responsabilidades que comprende producción son muy amplias por lo que es necesario utilizar supervisores que auxilien a la gerencia de producción para que se cumplan con las expectativas tanto de la empresa como de los clientes.

#### ✓ **Almacén**

Este departamento es responsable del control de inventario, por consiguiente, debe de cumplir con la requisición oportuna de materiales, recibo de los mismos, mantener un control de los productos que se tengan en stock y la entrega oportuna de los pedidos a los clientes. Debe estar en constante comunicación con:

- Compras, para que exista el material necesario, para la producción normal o para cubrir demandas extras.
- Calidad, ya que esta aceptara o rechazara tanto los materiales como los productos que no cumplan con las especificaciones.
- Producción, entrega oportuna de materiales para la producción normal, o en su defecto cubrir la demanda de materiales para producciones extras.
- Ventas, para poder especificar si hay productos en existencia o es necesario producir y cuales son las fechas de entrega a los clientes.

#### ✓ **Mantenimiento**

Debido a que la empresa cuenta con maquinaria para la producción, y esta maquinaria es usada de manera constante, es necesaria la creación de este departamento, el cual se encargara del buen funcionamiento del equipo, de tal forma que se encargara de mantenimiento preventivo el cual dependerá de revisiones a la maquinaria y equipo de forma programada, además deberá cumplir con las funciones de

mantenimiento correctivo, el cual se hará cuando se presente cualquier falla en cualquier maquinaria o equipo.

Este departamento tendrá comunicación directa con:

- o Producción, el cual se encargara de pasar un reporte oportuno de cuales son los equipos o maquinas que presentan deficiencias, y la calendarización de los programas de mantenimiento preventivo.
- o Compras, para hacer las requisiciones necesarias de refacciones para los equipos o maquinaria.

✓ **Producción**

Propiamente esta área se encargara de la programación de actividades a desarrollar para la manufactura de los diferentes productos, supervisando todas ya cada una de las actividades, incluyendo producto terminado y empaçado del mismo, por consiguiente tiene comunicación directa con:

- o Gerencia de recursos humanos, para la demanda de personal, o en su defecto la capacitación necesaria para que el empleado pueda cumplir con sus funciones dentro de la producción.
- o Almacén, para la distribución de materiales necesarios dependiendo los productos a elaborar.
- o Calidad, para la aprobación o rechazo de los productos elaborados.

✓ **Calidad**

Esta área se encarga de la satisfacción del cliente, ya que efectuara los programas necesarios para la evaluación de la calidad de todos y cada uno de los materiales y productos terminados.

Por lo que este departamento deberá tener estrecha relación y comunicación con:

- o Almacén, para la aceptación o rechazo de la materia prima que se utilizara en la producción.
- o Producción, para la programación de las actividades correspondientes a la evaluación de la calidad de los productos terminados.
- o Ventas, para saber los niveles de rechazo o aceptación que tengan los productos.

**Gerente de finanzas**

Este departamento será responsable de la administración, manejo y distribución del capital con que cuenta la organización, es decir comprende el manejo de acciones, inversiones, nomina, compras, cobranzas, etc.

Este departamento tiene comunicación directa con todas las áreas de la empresa ya que será responsable de proveer a la organización de todos y cada uno de los materiales, equipos y maquinaria necesaria para el buen funcionamiento tanto de la empresa como de la producción. De este departamento se derivan las siguientes áreas:

**✓ Nomina**

Corresponde al manejo de sueldos y salarios que serán otorgados a los empleados de la empresa en función de su nivel jerárquico, además de las retribuciones por puntualidad, productividad, etc. Esta área se encuentra en constante comunicación con todas las gerencias, debido a que requiere de retroalimentación constante, para que no se cometan errores en la elaboración de la nomina.

Aunque se encuentra mas ligada con la gerencia de recursos humanos, para pagos de indemnizaciones, despidos, liquidaciones, etc.

**✓ Cobranza**

Como su nombre lo indica se encarga de hacer las cobranzas a los diferentes clientes, se encuentra en contacto directo con el área de ventas, ya que ésta le reporta la entrega de materiales y las fechas correspondientes para los cobros de facturas.

**✓ Adquisiciones y compras**

Adquisiciones será responsable de proveer todos y cada uno de los materiales y equipos necesarios para el buen funcionamiento de la organización, es decir, papelería, fax, copiadoras, computadoras, calculadoras, escritorios, libreros, etc.

Compras se encuentra ligada a la gerencia de producción, ya que se encargará de proveer todo lo necesario para la producción, tiene comunicación directa con:

- Almacén, para la compra del material necesario, para la producción normal o para cubrir demandas extras.
- Mantenimiento, para proveer de las refacciones necesarias para los equipos o maquinaria.

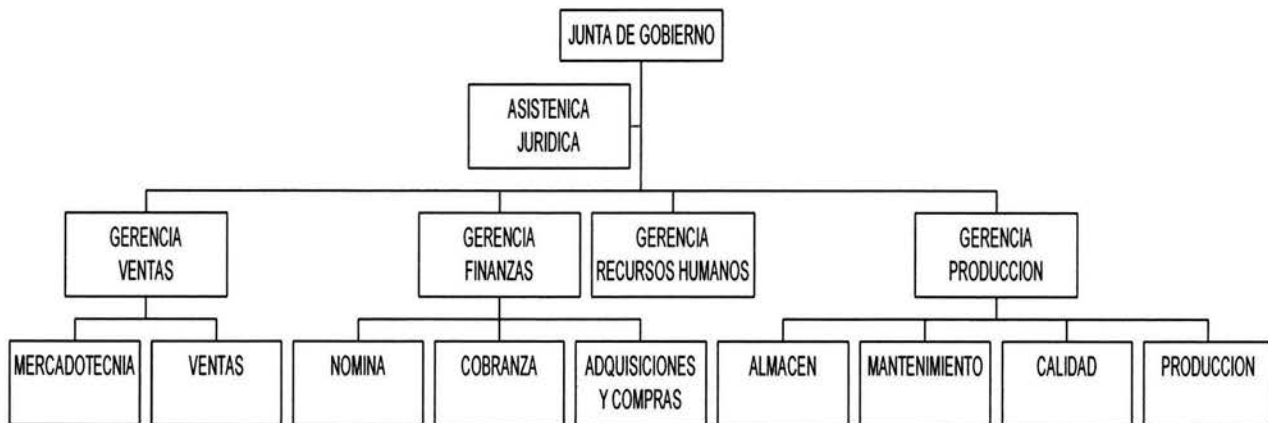
Cabe mencionar que esta gerencia es responsable de la presentación de propuestas a la junta de accionistas, las cuales pueden ser de publicidad, cursos de capacitación y demás actividades que la empresa requiera y no puedan solventarse con recursos propios.

Por consiguiente, las funciones de esta gerencia dependen completamente de la aprobación de la junta de accionistas.

En lo concerniente a los aspectos legales, se pueden tener de manera directa hacia la junta de gobierno con nivel jerárquico de asesorías.

Por lo tanto el organigrama funcional propuesto, es decir la estructura recomendada es la siguiente:

ESTRUCTURA PROPUESTA EDVAL





## 5.10 Resumen del capítulo

El estudio realizado detectó que la empresa no contaba con los elementos indispensables para conocer su razón de ser y sus ideales, es decir no cuenta con: misión, visión, metas y valores establecidos, su objetivo general no satisface las características necesarias, por lo que fue necesario proponerlos.

Se realizó un análisis de puestos, del cual se derivó la propuesta de la estructura organizacional de la empresa, auxiliándonos de algunos factores como son:

- Los factores respecto a las funciones, es decir, considerar los aspectos que se encuentran ligados a las funciones que desempeña la empresa, justificación de la función, agrupación de funciones, departamentalización, jerarquización, control interno y denominación de puestos.
- Factores sobre la estructura, las características que toda organización debe tener en cuanto a su estructura como el tramo de control, cadena de mando y equilibrio organizacional.
- Factores referentes a la estrategia organizacional, los cuales si se toman de manera aislada parecen ser correctos, pero si consideran de manera conjunta pueden ser incorrectos, por lo que se consideró a la centralización o descentralización de la empresa, los roles organizacionales que se le asignen a las unidades en línea y staff, además de considerar los criterios de optimización de recursos humanos que se tengan.
- Por último los factores relacionados al enfoque de administración, es decir verificar si la estructura esta de acuerdo a la filosofía administrativa que se tenga.

Se instrumentó una estructura organizacional compuesta de una junta de gobierno, de la cual se derivan la gerencia de recursos humanos, la gerencia de ventas que delegará funciones a dos áreas correspondientes a mercadotecnia y ventas, la gerencia de producción que se auxiliará de las áreas de almacén, mantenimiento, producción y calidad y por último la gerencia de finanzas, de la cual se derivarán sólo las áreas de nómina, cobranza, adquisiciones y compras.

## 5.11 Bibliografía del capítulo

- Bork, Jaffe, Lane, (1997) Cómo trabajar con la empresa familiar, Editorial Granica, Barcelona
- Faure, Gilles E., (1993), Estructura, organización y eficacia de la empresa. Fundamentos de gestión directiva, Madrid Deusto
- Fresco, Juan Carlos, (1988), Organización y estructura para la pequeña y mediana empresa, Ediciones Macchi
- Gersick E. K., (1997), Empresas familiares, Generación a generación, Editorial Mc Graw Hill, 311 p
- Gibson, James L. (1997). Las organizaciones: conducta y estructura, Mc Graw Hill, Méx. D.F. 908 p.
- Grabinsky, Salo, (1991), La empresa familiar, Del verbo emprender.
- Hanna, David P., (1990), Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño, Editorial SITESA
- <http://www.abcpymes.com/menu23.htm> (on line).
- <http://www.abcpymes.com/menu34.htm#> (on line).
- <http://www.pyme.com.mx/> (on line).
- [http://www.pyme.com.mx/creditos\\_pyme/antecedentes.htm](http://www.pyme.com.mx/creditos_pyme/antecedentes.htm) (on line).
- [http://www.pyme.com.mx/creditos\\_pyme/banca\\_de\\_desarrollo.htm](http://www.pyme.com.mx/creditos_pyme/banca_de_desarrollo.htm) (on line).
- <http://www.pymes-negocios.com/> (on line).
- <http://www.pymes-negocios.com/culturapyme.htm> (on line).
- <http://www.pymes-negocios.com/sitiodenegocios.htm> (on line).
- Kaufman, Roger A., (1997), Guía practica para la planeación en las organizaciones, Editorial Trillas.
- Lawrence, Paul R. (1973), Desarrollo de organizaciones diagnostico y acción, Fondo educativo Interamericano.
- Leach, Peter, (1993), La empresa familiar, Editorial Granica Vergara, Argentina
- Madruga V. Mercedes, (1998). Adaptación de un modelo de planeación estratégica para el área de ventas de la granja Rancho camaronero. Tesis UNAM.
- Peter, (1993), Empresas familiares, Ediciones Granica Vergara
- Ramos C., Rafael P.,(1979), Modelo de planeación estratégica aplicado a una empresa Manufacturera de Hiladuras Industriales. Tesis UNAM.

- Ramos L. Sonia, (1997). Plan estratégico de mercado para un hotel. Tesis UNAM.
- Resnik, Paul, (1995), Como dirigir una pequeña empresa, Serie Mc Graw Hill de Management
- Rivera R., Benito,(2000), Aplicación de planeación estratégica a "Estielco S.A." Tesis UNAM.
- Rodríguez Valencia, J (1994) Como administrar pequeñas y medianas empresas, Editorial ECASA
- Rojas, S. Anzola, (1993) Administración de pequeñas empresas, Editorial Mc Graw Hill
- Royce L. Abrahamson, (1986) Administración de empresas pequeñas y medianas, Editorial LIMUSA
- Saavedra G. Ma. Luisa, (1994), Estrategia de la micro y pequeña industria textil ante el TLC. Tesis UNAM.
- Saldaña Rodríguez, Mauricio, (2000), Administración e la empresa familiar; Cinco errores críticos y como evitarlos, Grupo editorial Iberoamérica, México.
- Serra, Roberto, (1994), Reestructurando empresas, Ediciones Macchi
- Valdés Hernández, L. Alfredo, (1999), Planeación estratégica con enfoque sistémico y pragmático, Apuntes UNAM.
- W. Lea James, (1993), La sucesión del management en la empresa familiar, Editorial Granica Vergara. p. 24
- Wendell L. French, (1991), Administración de personal, Desarrollo de recursos humanos, Editorial LIMUSA, México, p 208

## Recomendaciones

Debido a que la gerencia administrativa no cumplía con sus funciones, se sugiere la creación de una junta de gobierno, recordando que es una empresa familiar, en la cual los accionistas son hermanos, es preferente darles a todos su nivel e importancia dentro de la organización para la resolución de asuntos importantes y trascendentales para la empresa.

Se sugieren dos gerencias más (finanzas y recursos humanos), finanzas tiene las funciones básicas requeridas por la empresa, ya que en el estudio se detectó que existía contabilidad a nivel staff, lo cual dio origen a falta de estados de resultados de la empresa y varias omisiones en cuestión de declaraciones fiscales, lo cual repercute de manera negativa dentro de la organización, también se maneja el área de nominas, en lo concerniente a cobranza, se crea en esta gerencia debido a que no existía como tal, el gerente de ventas se hacía cargo de estas funciones, se sugirió también el área de adquisiciones y compras, ya que estas funciones las desarrollaba el gerente administrativo y en ocasiones el gerente de producción.

En lo concerniente al área de producción, se sugiere la creación de cuatro áreas funcionales, las cuales son: almacén, mantenimiento, calidad y producción.

El costo que requiere la implantación de las nuevas áreas, se determinará en función del personal que se incorporará, dependiendo su nivel de especialización, por lo que se recomienda hacer un programa en el cual de manera gradual se puedan hacer las modificaciones dentro de la misma y de manera conjunta crear puestos polivalentes, para poder subsanar de manera momentánea las deficiencias, hasta lograr la estructura organizacional propuesta.

## Conclusiones

Como se pudo apreciar en el capítulo uno, la estructura organizacional que prevalecía en la empresa era deficiente debido a que solo reportaba dos departamentos gerenciales (producción y ventas), en los cuales recaían la mayor parte de las funciones que requiere cualquier organización para poder funcionar, bien.

La existencia de duplicidad de funciones se derivaba de esta misma deficiencia ya que la falta de especificaciones con relación a las actividades que comprendían cada puesto estaba vagamente comprendido por los empleados, el gerente administrativo cumplía con funciones que no eran propias del mismo.

En la gerencia de producción, se tenía la existencia de tres supervisores de producción, los cuales no tenían bien especificadas sus funciones.

Las funciones de almacén, mantenimiento, calidad y producción eran llevadas a cabo sin orden, ni programación alguna, generando problemas dentro de la producción y repercutiendo directamente en la productividad de la empresa al igual que en entregas inoportunas, desperdicio de materia prima y por consiguiente generando conflictos entre los puestos al no existir una delimitación de responsabilidades.

EDVAL es una empresa pequeña, que a lo largo de su desarrollo ha tenido buenos rendimientos, pero la falta de una adecuada estructura organizacional ha hecho que la empresa se estanque tanto física como financieramente, dando origen a niveles bajos de productividad.

Recordando del marco teórico de referencia, actualmente la industria textil se encuentra en crisis, la competencia es cada vez mas fuerte, la apertura, la creación de nuevos productos y nichos de mercados, junto con la mano de obra barata que proviene de occidente, representa un gran reto no solo para EDVAL, sino para todas las empresas que desean ser competitivas, es por ello que se propone esta estructura que podrá descentralizarse de manera ágil y pronta, siempre y cuando se tengan bien definidos los objetivos de la estructura y su organización.

Cabe mencionar que dado la naturaleza de la empresa la reestructuración será una tarea ardua, ya que la familia se sentirá agredida, debido a que sus primeras impresiones serán que, si ha funcionado por diez años así, ¿para qué cambiar?, Dando origen de manera natural a la resistencia al cambio.

En cuanto a la pregunta de investigación planteada, la investigación realizada permite afirmar que el contar con una estructura organizacional bien definida posibilita la eficiencia en la productividad de la empresa, además es un primer paso para empezar a responder a lineamientos que actualmente solicita La Norma Oficial Mexicana (NOM), y así la empresa empiece a apropiarse de un prestigio y reconocimiento de su marca.

De lo anterior podemos destacar los siguientes puntos:

- 1) Establecer una estructura permite uniformar los procesos y dar una imagen integral a la empresa.
- 2) La estructura debe responder a las necesidades de la organización y no a las necesidades e intereses particulares e individualistas de las personas que laboran en ella.
- 3) La estructura debe ser flexible, para poder adaptarse rápidamente a circunstancias no previstas, surgidas del constante cambio del medio ambiente.
- 4) La estructura debe ser congruente con el enfoque administrativo que impere en la empresa.
- 5) El conocimiento completo de las funciones que se deben desempeñar y el conocimiento de los objetivos de la empresa da la pauta a seguir en todos los niveles jerárquicos de la empresa.
- 6) El proponer una estructura, permitirá que la producción pueda ampliarse, favoreciendo la apertura de nuevos mercados y la creación de nuevos productos.
- 7) El ser una empresa familiar, no implica que deba ser pequeña, deficiente y mal manejada, al contrario, debe ser más fuerte debido al sentido de pertenencia que existe entre los que la conforman, dando origen a una solidez, siempre y cuando se consideren los puntos primordiales de la administración para llevar a un buen desarrollo de la empresa.

Para finalizar, espero que este estudio de caso sea la pauta que marque la inquietud de seguir haciendo estudios sobre estructuras organizacionales, ya que contribuirán a la mejora continua de las empresas dando pie para incrementar su eficiencia y así contribuir al engrandecimiento de las empresas mexicanas familiares.



# **BIBLIOGRAFÍA**



---

## Bibliografía

- Aguirre, Carmen, Personificaciones del capital, CISS-ICUAP, México, 1987
- Alvarado Ruiz, Hilda L. (2001), Propuesta de la estructura organizacional de la unidad de estudios de posgrado para su creación en una universidad privada de la ciudad de México. Tesis UNAM.
- Arias Galicia, Fernando, (2001), Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y el comportamiento, Editorial Trillas. Pp. 203-268, 231-237
- Babbie, Earl, (2000), Fundamentos de la investigación social. Editorial Thomson. P 162, p.p. 126-135.
- Bork, Jaffe, Lane, (1997) Cómo trabajar con la empresa familiar, Editorial Granica, Barcelona
- Castellanos Cepeda, Oscar G. (1986), El análisis y diseño de estructuras orgánicas. Tesis UNAM.
- Chiavenato, Idalberto, (2000) Introducción a la teoría general de la administración, Editorial Mc Graw Hill, México, 1056 p.
- Chun Wei Choo, (1999), La organización inteligente, OXFORD
- Colección ciencias UNITEC, (1999), Análisis y solución de problemas, INITE, México
- Colección humanidades UNITEC, (1999), Comportamiento organizacional 1, INITE, México p 128
- Contreras, Carlos. La ciudad de Puebla en el siglo XIX. Puebla de la colonia a la revolución. UAP, México, 1987.
- Cortagerena, Alicia B., (1999), Administración y gestión de las organizaciones, Ediciones Macchi
- Dale, Ernest, (1972), Organización, Editora Técnica S.A.
- Dankhe, G. L., (1976) Investigación y comunicación, Mc Graw Hill México
- Diccionario enciclopédico universal, (1977), tomo II, Editores W.M. Jackson, Inc. , México
- Duverger, Maurice, (1980) Métodos de las ciencias sociales. Editorial Ariel. Pp. 227-261, 298-329, 321-322.

- Enrique Benjamín Franklin, (1999), Organización de empresas, Editorial Mc Graw Hill
- Faure, Gilles E., (1993), Estructura, organización y eficacia de la empresa. Fundamentos de gestión directiva, Madrid Deusto
- Franklin, Enrique Benjamín (1999), Organización de empresas; Análisis, diseño y estructura, Editorial Mc Graw Hill, México, 341 p.
- Fresco, Juan Carlos, (1988), Organización y estructura para la pequeña y mediana empresa, Ediciones Macchi
- Galbraith, Jay (1977), Planificación de organizaciones, Fondo educativo interamericano
- García Flacón, J.M. (1987) Formulación de estrategias en la empresa, Editorial Cies
- Gary Dessler, (1979), Organización y administración. Enfoque situacional, Editorial Prentice Hall
- Garza Mercado, Ario, (1998), Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales. Colegio de México. 410 p.
- Gersick E. K., (1997), Empresas familiares, Generación a generación, Editorial Mc Graw Hill, 311 p
- Gibson, Ivancevich and Donnelly, (1996) Las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill
- Gibson, James L. (1997). Las organizaciones: conducta y estructura, Mc Graw Hill, Méx. D.F. 908 p.
- Gordon, Judith, R. Comportamiento organizacional 5ed., México, Prentice Hall, 1997
- Grabinsky, Salo, (1991), La empresa familiar, Del verbo emprender.
- Hall, Richard H., (1996), Organizaciones: Estructura y proceso, Editorial Prentice Hall
- Hanna, David P., (1990), Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño, Editorial SITESA
- Heilbroner, Robert, (1987), Economía, Prentice Hall, México.
- Herbert G. Hicks, (1977), Administración de organizaciones. Editorial Continental.
- Hernández Sanpieri C. Fernández Collado y P. Bautista Lucio.(1998) Metodología de la investigación, México, p 60.

- <http://atzimba.crefal.edu.mx/bibdigital/acervo/apuntes/apuntes4/capi1.pdf>
- <http://cariari.ucr.ac.cr/~rodolfor/protesis.htm>
- [http://carpetas.semarnat.gob.mx/comunicacionsocial/boletines\\_2003\\_052.shtml](http://carpetas.semarnat.gob.mx/comunicacionsocial/boletines_2003_052.shtml)  
(on line).
- <http://morgan.iaa.unam.mx/usr/Industrial/BOL%208/ARTICULOS/GAMBOA.HTML>  
(on line).
- <http://orbita.starmedia.com/~uane/admon/admontema3.htm> (on line).
- [http://psic-social.uniandes.edu.co/investigacion\\_psicosocial/LIKERT.HTM](http://psic-social.uniandes.edu.co/investigacion_psicosocial/LIKERT.HTM) (on line).
- <http://www.abcpymes.com/menu23.htm> (on line).
- <http://www.abcpymes.com/menu34.htm#> (on line).
- <http://www.bancomext.com/Bancomext/aplicaciones/eboletin/documentos/PROMOCIONINTEGRAL.pdf> (on line).
- <http://www.cniv.org.mx/estudios/sitvestidosep.htm> (on line).
- [http://www.conexionejecutiva.com/ls\\_offices.cfm/id\\_cat/10/lang/0/id\\_subcat/126](http://www.conexionejecutiva.com/ls_offices.cfm/id_cat/10/lang/0/id_subcat/126)  
(on line).
- <http://www.conocimientosweb.net/portal/article157.html> (on line).
- <http://www.cosmos.com.mx/tex/44s8.htm> (on line).
- <http://www.cosmos.com.mx/tex/44t0.htm> (on line).
- <http://www.cosmos.com.mx/tex/44t3.htm> (on line).
- <http://www.cosmos.com.mx/tex/44td.htm> (on line).
- <http://www.cosmos.com.mx/tex/44th.htm> (on line).
- [http://www.dgi.unam.mx/boletin/bdboletin/2001\\_1094.html](http://www.dgi.unam.mx/boletin/bdboletin/2001_1094.html) (on line).
- <http://www.dre-learning.com.mx/mdli/index.htm> (on line).
- <http://www.economia.gob.mx/?P=1326> (on line).
- <http://www.economia.gob.mx/?P=1326> (on line).
- <http://www.edomexico.gob.mx/newweb/archivo%20general/contexto/reportaje/apoyosempresas.htm> (on line).
- <http://www.escribimos.com.ar/www/tesis1.htm> (on line).
- <http://www.escribimos.com.ar/www/tesis2.htm> (on line)
- <http://www.google.com.mx/search?q=cache:fXYy2yqmU1YJ:www.usma.ac.pa/publicaciones/cipsu/eiliana.html+escala+likert+confiabilidad&hl=es>(on line).
- [http://www.iiec.unam.mx/Boletin\\_electronico/2003/v906/economia.html#INDUSTRIA](http://www.iiec.unam.mx/Boletin_electronico/2003/v906/economia.html#INDUSTRIA)  
(on line).

- [http://www.insp.mx/salud/46/463\\_3.pdf](http://www.insp.mx/salud/46/463_3.pdf) (on line).
- <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/index.htm> (on line).
- <http://www.mexicanshowroom.com/news/grade.htm> (on line).
- [http://www.monografias.com/Administracion\\_y\\_Finanzas/Recursos\\_Humanos/more6.shtml](http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Recursos_Humanos/more6.shtml) (on line).
- <http://www.monografias.com/trabajos/metoinves/metoinves.shtml> (on line).
- <http://www.monografias.com/trabajos11/manem/manem2.shtml#pu>(on line).
- <http://www.monografias.com/trabajos12/eldisen/eldisen.shtml> (on line).
- [http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp\\_015.htm](http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_015.htm)(on line).
- <http://www.nafin.gob.mx> (on line).
- <http://www.nodo50.org/sindpitagoras/Likert.htm> (on line).
- <http://www.presidencia.gob.mx/?Art=2431&Orden=Leer> (on line).
- <http://www.presidencia.gob.mx/?Art=4921&Orden=Leer> (on line).
- <http://www.presidencia.gob.mx/?Art=760&Orden=Leer> (on line).
- [http://www.pue.udlap.mx/~tesis/lad/arenas\\_m\\_a/capitulo3.pdf](http://www.pue.udlap.mx/~tesis/lad/arenas_m_a/capitulo3.pdf) (on line).
- [http://www.pue.udlap.mx/~tesis/lad/mateos\\_l\\_ja/capitulo3.pdf](http://www.pue.udlap.mx/~tesis/lad/mateos_l_ja/capitulo3.pdf) (on line).
- [http://www.pue.udlap.mx/~tesis/lps/madrid\\_m\\_a/capitulo2.pdf](http://www.pue.udlap.mx/~tesis/lps/madrid_m_a/capitulo2.pdf) (on line).
- <http://www.pyme.com.mx/> (on line).
- [http://www.pyme.com.mx/creditos\\_pyme/antecedentes.htm](http://www.pyme.com.mx/creditos_pyme/antecedentes.htm) (on line).
- [http://www.pyme.com.mx/creditos\\_pyme/banca\\_de\\_desarrollo.htm](http://www.pyme.com.mx/creditos_pyme/banca_de_desarrollo.htm) (on line).
- <http://www.pymes-negocios.com/> (on line).
- <http://www.pymes-negocios.com/culturapyme.htm> (on line).
- <http://www.pymes-negocios.com/sitiodenegocios.htm> (on line).
- [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95532002000100007&script=sci\\_arttext&tIng=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95532002000100007&script=sci_arttext&tIng=es) (on line).
- <http://www.senado.gob.mx/comisiones/pyme/docs/mipyme.html> (on line).
- <http://www.senado.gob.mx/comisiones/pyme/docs/mipyme.html> (on line).
- <http://www.senado.gob.mx/comunicacion/content/boletines/99/b27may.html> (on line).
- <http://www.textilespanamericanos.com/News.htm?CD=1527&ID=3805>(on line).
- <http://www.unamosapuntes.com/code3/admon1/> (on line).
- <http://www.unamosapuntes.tripod.com/> (on line).
- <http://www3.rincondelvago.com/apuntes/verHTML.php?00029085> (on line).

- <http://www.monografias.com/trabajos12/teoempres/teoempres.shtml>(on line).
- <http://www.monografias.com/trabajos6> (on line).
- Jun, Jong S., (1980), Las organizaciones del mañana, Editorial Trillas
- Kast, Fremont Ellsworth, (1988), Administración en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill. pp. 267-268
- Kaufman, Roger A., (1997), Guía práctica para la planeación en las organizaciones, Editorial Trillas.
- Kaufmann, Alicia E., (1993), El poder de las organizaciones, Editorial Universidad de Alcalá, Madrid.
- Koontz, Harold, (2003), Administración, Una perspectiva global, Editorial Mac Graw Hill, p 124
- L. Festinger D. Katz, (1989), Los métodos de investigación en las ciencias sociales. Paidós Studio. Pp. 55-60, 321-332.
- Lawrence, Paul R. (1973), Desarrollo de organizaciones diagnóstico y acción, Fondo educativo Interamericano.
- Lazzati, Santiago, (1997), Anatomía de la organización, Ediciones Macchi
- Leach, Peter, (1993), La empresa familiar, Editorial Granica Vergara, Argentina
- Madruga V. Mercedes, (1998). Adaptación de un modelo de planeación estratégica para el área de ventas de la granja Rancho camaronero. Tesis UNAM.
- Martínez N.R. Empresas Familiares.
- Méndez Morales, José, (1993), Economía y la empresa, Editorial Mc Graw Hill, 360 p.
- Méndez Morales, José, y otros, (1986), Dinámica social de las organizaciones, México, Interamericana
- Méndez R., Lilia M.(1996), La estructura del departamento de enfermería y los resultados de la atención. Tesis UNAM.
- Molina, Herrera, María G., (2004), Implantación de un modelo de dirección de recursos humanos para incrementar el desarrollo y productividad de los empleados de la empresa "Motores México, S.A. de C.V.", Tesis UNAM.
- Namakforoosh, Naghi Mohammad, (2001), Metodología de la investigación, Editorial Limusa. Pp. 66-68, 91-92, 163-166, 237-242, 463-471.
- Norma oficial mexicana de sistemas de calidad. Sistemas de calidad. Vocabulario. NOM-CC-1-1990.

- 
- Nueva enciclopedia planeta, (1990), tomo IV, Editorial planeta, México, p 1145.
  - Nueva enciclopedia planeta, (1990), tomo V, Editorial planeta, México p 1652.
  - Pardinás, Felipe, (1993), Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. Editorial siglo veintiuno. Pp. 117-125, 178, 180.
  - Peter, (1993), Empresas familiares, Ediciones Granica Vergara
  - Pfeffer, Jeffrey, (1982), Organizaciones y teoría de las organizaciones. Fondo de cultura económica.
  - Porter, M.E., (1982) Estrategia competitiva, Editorial CECSA
  - Ramírez Padilla David Noel, (1997) Contabilidad administrativa, Editorial Mc Graw Hill
  - Ramos C., Rafael P., (1979), Modelo de planeación estratégica aplicado a una empresa Manufacturera de Hiladuras Industriales. Tesis UNAM.
  - Ramos L. Sonia, (1997). Plan estratégico de mercado para un hotel. Tesis UNAM.
  - Resnik, Paul, (1995), Como dirigir una pequeña empresa, Serie Mc Graw Hill de Management
  - Reyes P. (1975), Administración empresas, Teoría y practica, primera parte, Editorial Limusa, México
  - Rivera R., Benito,(2000), Aplicación de planeación estratégica a "Estielco S.A." Tesis UNAM.
  - Rodríguez Valencia, J (1994) Como administrar pequeñas y medianas empresas, Editorial ECASA
  - Rojas Soriano, Raúl, (1985), Guía para realizar investigaciones sociales. UNAM. P-p. 30-38, 47-55, 121-163.
  - Rojas, S. Anzola, (1993) Administración de pequeñas empresas, Editorial Mc Graw Hill
  - Royce L. Abrahamson, (1986) Administración de empresas pequeñas y medianas, Editorial LIMUSA
  - Saavedra G. Ma. Luisa, (1994), Estrategia de la micro y pequeña industria textil ante el TLC. Tesis UNAM.
  - Saldaña Rodríguez, Mauricio, (2000), Administración e la empresa familiar; Cinco errores críticos y como evitarlos, Grupo editorial Iberoamérica, México.
  - Serra, Roberto, Eduardo Kastika (1994), Estructuras empresariales dinámicas, Ediciones Macchi

- Serra, Roberto, (1994), Reestructurando empresas, Ediciones Macchi
- Siegel, Sydney, (1980), Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta. Editorial Trillas, 346 p.
- Sosa Cedeño Paris B., (2003), Reestructuración en la alta dirección para mejorar las estrategias administrativas y la cultura organizacional del corporativo grupo "Ejecutivos Sohnos", Tesis UNAM.
- Thompson A., (1996) Dirección y administración estratégicas, Mc Graw Hill, Méx. DF.
- Valdés Hernández, L. Alfredo, (1999), Planeación estratégica con enfoque sistémico y pragmático, Apuntes UNAM.
- Vega Robles, Rafael, (2001), Diseño e implementación de la estructura organizacional por parte de la dirección en el periódico "La ciudad". Tesis UNAM.
- Villegas H, Eduardo, (1997) Administración de inversiones, Editorial Mc Graw Hill
- W. Lea James, (1993), La sucesión del management en la empresa familiar, Editorial Granica Vergara. p. 24
- Warren G. Venís, (1973), Desarrollo organizacional. Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas, Fondo educativo interamericano
- Wendell L. French, (1991), Administración de personal, Desarrollo de recursos humanos, Editorial LIMUSA, México, p 208.
- Zorrilla Arena, Santiago, (1989), Introducción a la metodología de la investigación. Aguilar León y Cal editores. Pp. 175-180, 263-312



# **ANEXOS**



## Anexos

### Formato para análisis de puestos

#### I. Identificación del puesto:

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	<b>DIVISIÓN:</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>FECHA:</b>
<b>DEPENDENCIA DIRECTA:</b>	

#### II. Identificación de quien responde el cuestionario.

<b>NOMBRE:</b>	<b>GRADO:</b>
<b>FECHA DE INGRESO:</b>	<b>ESCALAFON:</b>

#### III. Descripción Sumaria del Puesto:

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter (marque con una x solo una respuesta)

<input type="checkbox"/>	Directivo de confianza
<input type="checkbox"/>	Directivo de carrera
<input type="checkbox"/>	Profesional con personal dependiente
<input type="checkbox"/>	Profesional de apoyo
<input type="checkbox"/>	Profesional asesor
<input type="checkbox"/>	Técnico especializado
<input type="checkbox"/>	Técnico
<input type="checkbox"/>	Nivel de formación básica

2. Elabore una relación de las Principales Tareas que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

<b>TAREA PRINCIPAL</b>	<b>% TIEMPO LABORAL</b>
Levantamiento de pedidos	
Promoción de productos	
Apertura de nuevos nichos de mercado	
Atención personalizada a clientes	

3. Elabore una relación de las tareas secundarias que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

TAREA SECUNDARIA	% TIEMPO LABORAL
Adquisición de materiales	
Demostración de productos	
Comparación de precios con la competencia	

4. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo?. ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una x)

RESPONSABILIDAD	PESO RELATIVO	
	PRIMARIO	SECUNDARIO
Responsabilidad sobre bienes		
Uso de materiales		
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		
Supervisión de trabajo de otras personas		
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		
Responsabilidad de manejo de información		
Responsabilidad en relaciones publicas		
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		

5. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en que grado?

CARACTERÍSTICA	NO NECESARIA	DESEABLE	ESENCIAL
Agudeza visual			
Agudeza intuitiva			
Capacidad táctil			
Rapidez de decisión			
Habilidad expresiva			
Coordinación tacto visual			
Coordinación general			
Iniciativa			
Creatividad			
Capacidad de juicio			

Atención			
Comprensión de lectura			
Calculo			
Redacción			
Nivel Académico			
Trabajo en equipo			
Liderazgo			
Sociabilidad			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			
Minuciosidad			

6. ¿Cuáles de las siguientes tareas usted realiza para obtener información técnica que su puesto de trabajo requiere?, Compare el tiempo que usted dedica a esta tarea en relación con el que emplea en realizar otras asociadas a su trabajo. (Marque con una x solo en aquellas tareas que usted realiza).

TAREAS	TIEMPO USADO EN COMPARACIÓN CON LAS OTRAS TAREAS QUE REALIZA EN SU PUESTO			
	MUY POCO	POCO	CASI EL PROMEDIO	MAYOR
Leer publicaciones técnicas acerca de procedimientos y métodos.				
Participación en cursos o seminarios relacionados con su trabajo				
Estudiar los programas y los sistemas de operación existentes para obtener y mantener la familiaridad con estos.				
Llevar a cabo investigaciones bibliográficas necesarias para el desarrollo de su trabajo				
Asistir a reuniones de información en que se definan normas de procedimientos.				
Consultar a compañeros de trabajo a fin de intercambiar nuevas ideas y técnicas				
Consultar a otros equipos técnicos del servicio para intercambiar nuevas ideas y técnicas.				

Asistir a reuniones de equipo para revisar estrategias del departamento o división.				
Discutir los planes y objetivos del departamento con el jefe				
Asistir a reuniones para ver estado de avance de proyectos.				

7. Respecto a la comunicación que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo, clasifique en términos de que tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos del puesto. Según codificación adjunta.

CODIGO DE IMPORTANCIA PARA ESTE PUESTO	
N	No corresponde
1	Muy bajo
2	Bajo
3	Promedio
4	Alto
5	Extremo

**Comunicación escrita:**

CODIGO	I. TAREAS
	Escribir ( escribir o dictar cartas, informes, en general aquellas en las cuales el interesado elabora el material escrito)

**Comunicación oral:**

CODIGO	II. TAREAS
	Asesoría (guía a individuos acerca de la resolución de problemas por medio de principios profesionales, legales financieros, etc.)
	Negociar (Tratar con los demás con el fin de llegar a un acuerdo o solución en materias relativas a trabajo que desempeña en el puesto).
	Persuadir (Tratar con los demás para influir en ellos con respecto a alguna acción o punto de vista).
	Instituir (impartir a otros conocimientos o habilidades, ya sea de manera formal o informal)
	Entrevista (Conducir entrevistas dirigidas hacia objetivos específicos relacionados con la organización).
	Intercambio de información habitual (Dar y recibir información relacionada con el trabajo de naturaleza habitual)
	Discurso publico (ofrecer charlas, conferencias, exposiciones formales ante un publico relativamente numeroso)

8. Anotar los departamentos o dependencias con los que se relaciona el titular de su puesto.

INTERNAMENTE	EXTERNAMENTE

9. Condiciones físicas en que trabaja la persona que desempeña este puesto (Marcar con una x las condiciones que considere)

TRABAJA EN:	OCASIONAL	PERMANENTE
Oficina		
Planta		
Bodega		
Taller		
Intemperie		
<b>EXPUESTO A:</b>		
Calor ambiental		
Frío ambiental		
Temperatura adecuada		
Cambios bruscos de temperatura		
Humedad ambiental		
Ambiente seco		
Necesidad de mojarse		
Polvo		
Suciedad		
Ruido		
Vibraciones		
Emanaciones toxicas		
Ventilación adecuada		
Mala iluminación		
Materiales explosivos		
Otros:		

10. Condiciones de riesgos (Marque con una x si considera algún riesgo de trabajo)

	NO	SI
De enfermedad profesional		
De accidente de trabajo		
¿Cuáles?		

11. Especificar los conocimientos y experiencia que requiere el puesto.

	ESPECIFIQUE
Idiomas	
Estudios de.	
Manejo de PC (paquetería)	
Experiencia en.	
Otros	

## Formato para descripción de puestos

<b>CODIGO DEL PUESTO:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	<b>PAGINA</b>
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	<b>NOMBRE DEL TITULAR:</b>	
<b>AREA:</b>	<b>DEPARTAMENTO:</b>	

<b>REVISO Y AUTORIZO</b>		<b>VISTO BUENO</b>	
<b>TITULAR</b>	<b>GERENTE DE AREA</b>	<b>VENTAS</b>	<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>

### MISIÓN DEL PUESTO

*Descripción de la razón de ser del puesto.*

### ENTORNO OPERATIVO

*Descripción de los objetivos que persigue el puesto.*

### El titular se relaciona internamente con:

*Descripción de todos los departamentos o áreas con las cuales se relaciona de manera interna el puesto, ya sea para reportar o para que le reporten.*

### El titular se relaciona externamente con:

*Descripción de todas las dependencias o áreas con las cuales se relaciona de manera externa el puesto.*

### El titular es responsable de:

*Descripción de las responsabilidades que le competen al puesto.*

### FINALIDADES

*Acciones que lleva acabo para lograr alcanzar los objetivos específicos tanto de área como institucionales.*

**ORGANIGRAMA**

*Representación esquemática de la posición que ocupa el puesto, quien es su jefe directo y quienes se encuentran a cargo de éste.*

**PERFIL****1. Características personales**

<b>EDAD DE:</b>		A		<b>AÑOS</b>
-----------------	--	---	--	-------------

**2. Nivel académico o escolaridad**

<b>NIVEL</b>	<b>ESPECIALIDAD</b>	<b>CARRERA</b>	<b>TITULADO(A)</b>
Preparatoria			
Técnico			
Licenciatura			
Maestría			
Doctorado			

**3. Áreas y/o conocimientos técnicos**

<b>AREA – CONOCIMIENTO TÉCNICO</b>	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>
Experiencia en ventas	
Finanzas	
Marketing	
Manejo de PC	

**4. Equipo y programas de Computo**

<b>EQUIPO Y PROGRAMAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Word		
Excel		
Power Point		



## 5. Otros requerimientos del puesto

REQUERIMIENTOS	SI	NO	%
Requiere viajar			
Contacto con personal interno			
Contacto con personal externo a EDVAL			
Ingles (hablar, leer, escribir)			
Otros:			

## COMPETENCIAS

### 1. Habilidades, características o conductas que debe tener

COMPETENCIAS	ALTO	MEDIO	BASICO	NO NECESARIO
Habilidad de supervisión				
Comunicación				
Capacidad de análisis				
Toma de decisiones				
Organización				
Delegación				
Control				
Habilidad para desarrollo personal				
Actitud				
Seguridad de sí mismo				
Liderazgo				
Adaptabilidad				
Criterio				
Persistencia				
Iniciativa				
Creatividad				

## Catálogo empresas textiles

<b>ALENS, S.A. DE C.V.</b>
Fabricante Especializado en Ropa Quirúrgica y de Uso Hospitalario. Oriente 4 No. 1360-6 3ra. Etapa Cd. Industrial 58200 Morelia, Mich. México Tel.: (+443) 323-3595 Fax: (+443) 323-3595
<b>CORPORATIVO COMERCIAL MILENIUM, S.A. DE C.V.</b>
Lic. Fermín Elizárraga García Gerente de Ventas Fabricante de Ropa Desechable Estéril. Francisco Villa No. 5 Col. Apatlaco 09430 México, D.F. México Tel.: (+55) 5633-0539, 8596-7549 Fax: (+55) 5633-0539
<b>Abastecedor Médico Hospitalario, S.A. de C.V. ■●■</b>
amhsa@amhsa.com.mx Anacleto Zapata No. 3015 Col. Granjitas la Silla 67170 Guadalupe, N.L. México Tel.: (+81) 8367-9716 con 6 líneas Fax: (+81) 8367-9716
<b>Comac's Medical, S.A. de C.V. ■●■</b>
comacsmedical@aol.com.mx Calle 2 No. 320-E-2 Col. Pantitlán 08100 México, D.F. México Tel.: (+55) 5776-3181, 5756-7880, 5776-9130 Fax: (+55) 5756-7880
<b>Desechables e Higiénicos de México, S.A. de C.V. DEHMEX ■●■</b>
ajimenez@dehmex.com Calz. del Ejército No. 511 Col. Sector Reforma 44420 Guadalajara, Jal. México Tel.: (+33) 3619-1242 Fax: (+33) 3619-3547
<b>Distribuidora Alfa ■●■</b>
disalfa@prodigy.net.mx Bulgaria No. 93-101 Col. Portales 03300 México, D.F. México Tel.: (+55) 5532-4645 Fax: (+55) 5243-2957
<b>Distribuidora San German, S.A. de C.V. ■●■</b>
sangerman@megared.net.mx Herrera y Cairo No. 681 Col. Centro 44200 Guadalajara, Jal. México Tel.: (+33) 3614-2857, 3614-5731 Fax: (+33) 3658-2077

<p align="center"><b>Grupo Seypro, S.A. de C.V. ■●■</b></p> <p align="center">gseypro@avantel.net  Av. México No. 5580 Col. Huichapan  16030 México, D.F.  México  Tel.: (+55) 5675-3260, 5675-3665, 5675-3933, 5675-3552  Fax: (+55) 5675-4948</p>
<p align="center"><b>Larochelle México, S.A. de C.V. ■●■</b></p> <p align="center">larochmx@df1.telmex.net.mx  Mimosa No. 46, Bodega 2-B y 3 Col. Olivar de los Padres  01780 México, D.F.  México  Tel.: (+55) 5425-3217, 5425-3219, 5585-8468  Fax: (+55) 5425-3217</p>
<p align="center"><b>Médica Mundial, S.A. de C.V. ■●■</b></p> <p align="center">medicamundial@hotmail.com  13 Sur No. 1708-3 Col. Santiago  72420 Puebla, Pue.  México  Tel.: (+222) 2211-0404  Fax: (+222) 2211-0405</p>
<p align="center"><b>Productos Biomédicos de México, S.A. de C.V. ■●■</b></p> <p align="center">probimexgmp@prodigy.net.mx  Av. Cuauhtémoc No. 379 Int. 102 Col. Roma Sur  06760 México, D.F.  México  Tel: (+55) 5574-9591  Fax: (+55) 5574-8786</p>
<p align="center"><b>Rogeri, S.A. de C.V. ■●■</b></p> <p align="center">ventas@rogeri.com.mx  Dr. José Ma. Barragán No. 785 Col. Narvarte  03020 México, D.F.  México  Tel.: (+55) 9180-1960, 9180-2092, 9180-2113, 9180-2160  Fax: (+55) 9180-1960, 9180-2161</p>



# **GLOSARIO**

---

## Glosario

**ACTIVIDAD.** Trabajo que se efectúa en un proceso dentro de una organización.

**AUTORIDAD.** Poder formal que una persona posee por su posición en la jerarquía de la organización.

**CAPITAL.** Cantidad financiera de riqueza.

**CENTRALIZACIÓN.** Dimensión de la estructura de la organización que se refiere a la medida en que la alta dirección acapara la autoridad para la toma de decisiones.

**CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.** Tiempo que existe un producto, desde su concepción hasta que es descontinuado.

**COHESIÓN.** La fuerza de los deseos de los miembros del grupo de permanecer en el grupo y su compromiso para con el mismo.

**COMPLEJIDAD.** Dimensión de la estructura de la organización que se refiere al número de diferentes puestos de trabajo, unidades y niveles de autoridad existentes en la misma.

**COMPROMISO.** Un sentimiento de identificación, implicación y lealtad hacia la empresa expresado por un empleado.

**COMUNICACIÓN ASCENDENTE.** La comunicación ascendente fluye desde los individuos en los niveles inferiores de la estructura de la organización hacia los que están en los niveles superiores.

**COMUNICACIÓN DESCENDENTE.** Comunicación que fluye de los individuos en los niveles mas altos de la jerarquía de la organización y se dirige hacia los que están en niveles inferiores.

**COMUNICACIÓN EN DIAGONAL.** Comunicación que pasa a través de funciones y niveles en una organización.

**COMUNICACIÓN HORIZONTAL.** Comunicación que fluye a través de funciones en una organización.

**COMUNICACIÓN.** La transmisión de información y de conocimiento mediante el uso de símbolos habituales, verbales y/o no verbales.

**CRITERIO.** En la evaluación del desempeño, la medida dependiente o prevista para valorar la eficacia de un empleado.

**CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.** Sistema penetrante de valores, creencias y normas que existen en toda organización.

---

**CULTURA.** Pautas explícitas e implícitas de cultura y para la cultura adquiridas y transmitidas por medio de símbolos, que constituyen el logro distintivo de los grupos humanos, incluyendo su materialización en artefactos.

**DECISIÓN.** Medio para conseguir un resultado o para resolver algún problema.

**DEFINICIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.** Determinación de los requisitos de tareas de cada puesto de trabajo en la empresa.

**DELEGACIÓN DE AUTORIDAD.** Proceso mediante el cual la autoridad se distribuye en una organización en forma descendente.

**DEMANDA.** Deseo y capacidad de comprar.

**DEPARTAMENTALIZACIÓN.** Proceso mediante el cual una organización se divide estructuralmente.

**DEPARTAMENTOS STAFF.** Dependencias que se ocupan de lograr que los departamentos de línea sean eficaces.

**DESCENTRALIZACIÓN.** Proceso mediante el cual se delega autoridad y responsabilidad en los ejecutivos de las áreas que integran la empresa.

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.** Expresión sumaria de lo que un empleado está haciendo en el trabajo.

**DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.** Estructura específica de la organización que resulta de las decisiones y acciones de los gestores.

**DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO.** Proceso por el cual los gestores deciden las tareas individuales y la autoridad en el trabajo.

**DIVISIÓN DEL TRABAJO.** El proceso de dividir el trabajo en puestos de trabajo relativamente especializados para aprovechar las ventajas de la especialización.

**EFECTIVIDAD.** Se refiere a la relación óptima entre producción, eficacia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo.

**EFICACIA.** Capacidad de la organización para producir productos con un mínimo uso de insumos.

**ENCUESTA.** Estudio que, por regla general, intenta medir una o más características en muchas personas, por lo general en un momento determinado.

**ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.** La pauta formal de agrupación del personal y de los puestos de trabajo en una organización.

**ESTRUCTURA.** Pautas establecidas de interacción en una organización y de coordinación de la tecnología y los activos humanos de la organización.

---

**ESTUDIO DE CASO.** Examen de una serie de características de una persona grupo u organización, por lo general a lo largo de un prolongado periodo de tiempo.

**FORMALIZACION.** Dimensión de la estructura empresarial que se refiere a la medida en que las normas, los procedimientos y otras directrices para la acción están escritas y puestas en vigor.

**FUNCIONES EN LINEA.** Áreas que se dedican a producir y vender un bien o servicio.

**FUNCIONES.** Las tareas inherentes a tipos específicos de organización.

**HISTORIA.** Una fuente de error en los resultados, experimentales que consiste en acontecimientos, fuera del tratamiento experimental, que tienen lugar en el intermedio entre medidas realizadas antes de la prueba y después de la misma.

**INVENTARIO.** Efectivo invertido por la empresa para transformarla en producto.

**INVERSIÓN.** Acto de crear capital

**MACROECONOMÍA.** Aquella parte de la economía que se relaciona con movimientos en gran escala de la economía, como pueden ser el crecimiento o la declinación, la inflación o la deflación.

**MICROECONOMÍA.** La parte de la economía relacionada con la actividad de las personas y empresas, principalmente con relación a la distribución de los recursos.

**MISIÓN.** Objetivos finales y primarios de una organización. La misión de una organización es lo que la sociedad espera de la misma a cambio de su supervivencia continuada.

**NORMAS.** Normas de conducta individual y grupal que se han desarrollado por la interacción de los miembros a lo largo del tiempo.

**OBJETIVO.** Enunciados base para la calibrar el progreso de la organización hacia sus metas en el corto plazo.

**ORGANIZACIONES.** Instituciones mediante las cuales la sociedad puede conseguir objetivos que los individuos, actuando por separado, no podrían lograr.

**PERCEPCIÓN.** Proceso mediante el cual un individuo da significado a su entorno.

**PLANEACION.** Diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que éste haya sido definido.

**PODER.** Capacidad para hacer las cosas como uno desea que se hagan.

**POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.** Actividades relacionadas con la adquisición, desarrollo y utilización del poder y de otros recursos para obtener el resultado preferido, si existe incertidumbre o desacuerdo sobre las alternativas.

---

**PROCESO.** Etapa dentro de la planeación que consiste en determinar los escenarios y fijar objetivos.

**PRODUCCIÓN.** Criterio de eficacia que se refiere a la capacidad de la organización para suministrar los productos que le demanda su entorno.

**PRODUCTIVIDAD.** Rendimiento simultaneo de la producción y los métodos utilizados, es decir, trabajar con gente con mas ideas y no con menos gente.

**PUNTOS DE REFERENCIA.** Estándar de excelencia o logro con respecto a la cual se miden o juzgan los productos o servicios de una empresa.

**RELACIONES.** Vínculos interpersonales hechos posibles en un trabajo.

**REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO.** Factores como la educación, la experiencia, grados educacionales, licencias y otras características personales que se requieran para la realización del trabajo.

**SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.** Actitud que tienen los trabajadores acerca de sus trabajos.

**SATISFACCIÓN.** Criterio de efectividad que se refiere a la capacidad de la organización para satisfacer las necesidades de sus componentes.

**SOCIALIZACION.** Se refiere a los procesos mediante los cuales los miembros aprenden los valores culturales, normas, creencias y la conducta requerida que les permite contribuir eficazmente a la organización.

**TECNOLOGÍA.** Se refiere a acciones físicas y mentales que un individuo lleva a cabo respecto a algún objeto, persona o problema para cambiarlo de alguna manera.

**TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN.** Cuerpo de literatura que se desarrollo a partir de los escritos de gestores que proponían principios de organización dirigidos a servir como guías para otros gestores.

**TEORÍA DE SISTEMAS.** Enfoque de análisis de la conducta de la organización que pone de relieve la necesidad de mantener los elementos básicos de insumo, producto y de adaptarse al entorno más amplio que sustenta a la organización.

**VALORES.** Directrices y creencias que una persona utiliza al hacer frente a una situación en la que debe hacer una elección.





UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
**Presente.**

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Diana Fabiola Arce Zaragoza**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Miguel Angel Reta Martínez	Presidente
M.A. Luis Alfredo Valdés Hernández	Vocal
M. en C. María Amalia Belén Negrete Vargas	Vocal
Dr. Alfonso Carlos Merino González	Vocal
M.A.I. Héctor Horton Muñoz	Secretario
M.A. María Teresa Muñoz García	Suplente
M.A. Julio Alonso Iglesias	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Ciudad. Universitaria, D.F., 4 de octubre de 2004.  
El Coordinador del Programa.

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**

M.S.G.